

## **EL DESARROLLO DE UN MODELO DE VINCULACIÓN DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA CON EL SECTOR PRODUCTIVO DE LAS PYME'S A TRAVÉS DE LA REALIZACIÓN CONJUNTA DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS FORMALES Y NO FORMALES: UNA RELACIÓN GANAR – GANAR**

Figarella V., Xavier<sup>(p)</sup> (Centro de Iniciativas Emprendedoras Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela, [xfigarella@unimet.edu.ve](mailto:xfigarella@unimet.edu.ve))

### **Resumen**

Para la materialización de la estrategia de la Universidad Metropolitana en función de su objetivo de formar profesionales emprendedores, así como el compromiso con el desarrollo del sector productivo, se requiere de una propuesta de estímulo y desarrollo de la capacidad emprendedora a lo interno, fundamentado en un conocimiento del sector de las PyME's. Para que nuestro planteamiento tenga rigurosidad académica, se requiere del diseño y análisis de herramientas de diagnóstico basadas en las buenas prácticas de gestión universalmente aceptadas. En la presente ponencia se describe el Modelo utilizado y su impacto en la institución. De esta forma, la institución y sus integrantes tienen la capacidad de analizar, diagnosticar y producir – mediante la aplicación multidisciplinaria de conocimientos – acciones orientadas al mejoramiento de la calidad de gestión de las empresas a través del desarrollo y planteamiento de estrategias competitivas y, en algunos casos, la conformación de asociaciones productivas.

Palabras Claves: modelo educativo, vinculación PyMES.

### **1.- INTRODUCCIÓN**

La Universidad Metropolitana, a raíz del replanteamiento estratégico de su razón de ser como respuesta a los cambios estructurales ocurridos en su entorno, producto de la globalización y los avances tecnológicos asociados con nuevos enfoques empresariales liderizados por grandes corporaciones de clase mundial, se propuso como objetivo fundamental formar profesionales que se

distingan por su capacidad emprendedora, además de otros atributos no menos importantes vinculados a sus capacidades profesionales.

Para el logro de este objetivo se hizo necesaria la formulación y desarrollo de una serie de elementos

estratégicos debidamente articulados en un plan de estímulo al desarrollo de la capacidad emprendedora, cuyo despliegue ha dado lugar al planteamiento de un novedoso modelo educativo,

cuya aplicación ha facilitado la concreción de una serie de aspectos, que han permitido introducir al

diseño curricular de todas las carreras de la universidad actividades académicas dedicadas al estímulo

de la capacidad emprendedora.

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 2 de 20

En el presente trabajo se describe fundamentalmente, el modelo educativo, el cual se fundamenta en

una estrecha vinculación con el sector de las pequeñas y medianas empresas, su impacto en la institución desde el punto de vista de servir como anclaje y elemento medular en el planteamiento de

un eje curricular orientado al despliegue de capacidad emprendedora y la facilitación de la integración

de las diferentes unidades académicas al tema.

## **2.- ANTECEDENTES**

Los antecedentes del estado actual de desarrollo del emprendedurismo en la Universidad Metropolitana se ubican en los siguientes hechos: por una parte la reformulación estratégica de la

institución, promovida por las autoridades de la misma, la cual se da como resultado de un amplio

debate participativo, en donde el desarrollo de la capacidad emprendedora se constituye en un objetivo

estratégico al quedar declarado explícitamente en la misión de la universidad.

Paralelamente se tenía la convicción de que la universidad debía tener capacidad de respuesta frente al

reto que implican los cambios tecnológicos en relación al mercado de trabajo y al perfil profesional

requerido para desempeñarse exitosamente en un ambiente globalizado y en tal sentido se realizó un

trabajo de investigación a nivel de tesis de maestría por parte de la Profesora Mary Carmen Lombao

(1997) en donde se identificó rigurosamente el perfil de competencias del egresado deseado y de los

docentes encargados de su formación.

En otras instancias, principalmente en la comisión de currículo, se estudiaban posibles acciones para

afrontar la problemática asociada al cada vez menor nivel de preparación que se observaba en los

estudiantes que recién ingresaban a la universidad. En tal sentido, se llevó a cabo una extensa investigación entre los profesores de las asignaturas del primer semestre para tratar de identificar con

mayor precisión las carencias que presentaban los estudiantes.

En tal sentido, se pudo detectar que parte del problema radicaba en el poco grado de desarrollo de

ciertas competencias consideradas claves, para la asimilación de conocimientos y la disposición hacia

el aprendizaje. En este orden de ideas, se procedió a la transformación de un curso propedéutico,

previamente diseñado para estudiantes que no aprobaban el examen de admisión, en un Departamento

de Formación General el cual, en el marco de una reforma integral del pensum de estudio de las

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 3 de 20

diferentes carreras, diseñó la asignatura Desarrollo de Competencias para apoyar la construcción de un

nuevo modelo educativo fundamentado en competencias.

El acuerdo con la Escuela de Altos Estudios de Negocio de la Universidad de Québec permitió que

viniera a la universidad a dictar una serie de conferencias el profesor J.L. Filion y el uso de su material

sobre emprendedurismo para formar profesores formadores de emprendedores. La formación de un

equipo profesoral, fundamentado en las teorías de Filion y el desarrollo estratégico de un Plan de

Estímulo al Desarrollo de la Capacidad Emprendedora en la universidad por parte del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM) y la Dirección de Relaciones Educativas Universidad Empresas (DREUE), permitió orientar los objetivos de las asignaturas dedicadas al desarrollo de competencias asociadas a aquellas relativas a la actividad emprendedora.

La fundación del INFOEM y de la DREUE permitió crear un modelo de vinculación y una red con el

sector productivo, principalmente con PyMES.

### **3-PROYECTO EMPRENDEDOR**

Para diseñar una asignatura dedicada a la formación de emprendedores, capaz de ser acogida por todas

las dependencias académicas como parte integral de la formación básica de sus estudiantes, fue necesario relacionar el concepto de capacidad emprendedora con el tema de los conocimientos y su

aplicación a la solución de problemas reales, desde una perspectiva multidisciplinaria, mediante un

enfoque que relaciona el tema del desarrollo de un proyecto realizado en equipo con el planteamiento

de lo que hemos denominado un “Plan Estratégico de Empresa”, en donde la palabra empresa adquiere

un significado amplio, en el sentido de iniciativa emprendedora que puede estar orientada a la creación

de una organización productiva que genere beneficios económicos a sus promotores, o que puede

vincularse a una iniciativa de carácter social o científico que persigue mejorar la calidad de vida de un

sector específico de la sociedad. En todo caso, además de un proceso de sensibilización respecto del

tema, que incluyo la realización de talleres de intercambio entre un ente creado con la finalidad de

asumir interna y externamente el tema de desarrollo de capacidad emprendedora con directivos y

profesores de todas las escuelas y departamentos, se diseñó un modelo educativo cuyo fundamento radica en lo que podríamos llamar una aproximación a una definición académica del concepto de

capacidad emprendedora:

*VII Reunión Nacional de Currículo  
I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior  
Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 4 de 20

“El Concepto de Capacidad Emprendedora envuelve el conjunto de competencias (aptitudes, actitudes valores y conocimientos) que deben combinarse adecuadamente para que los individuos tengan la motivación y el interés en adquirir la experticia necesaria para llevar a la práctica de forma exitosa, una

idea retadora mediante la formulación de un proyecto” Figarella X. y Figarella E. (2006)

Objetivo General

Propiciar el desarrollo de la capacidad emprendedora mediante la realización de un Plan Estratégico de

Empresa, enfocado en una necesidad o problema real y fundamentado en la aplicación de conocimientos disciplinarios orientados hacia soluciones innovadoras.

Objetivos específicos

- Motivar a los participantes en la valoración de una necesidad o problema como base para la aplicación de conocimientos disciplinarios alrededor de un proyecto emprendedor
- Desarrollar un trabajo interdisciplinario mediante la aplicación, integración y articulación de conocimientos mediante la realización de un Plan Estratégico de Empresa.
- 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.

### ¿Que es un Plan estratégico de Empresa?

El siguiente esquema secuencial ilustra los elementos asociados a la elaboración de un Plan Estratégico

de Empresa:

*VII Reunión Nacional de Currículo  
I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior  
Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 5 de 20

Idea Inicial

Detección de la Oportunidad

Identificación de Necesidades

Precisión de Recursos

Visión

Proceso Emprendedor

Producto

Mercado

Recurso

Aptitud

Conocimiento

Actitud

Equipos Técnicos y

Humanos

#### **Elementos para Empezar**

Análisis del producto

Análisis del mercado

Análisis del sector

#### **Análisis de la Iniciativa**

Plan de Mercadotecnia

Plan de Producción

Plan de Organización  
Evaluación Financiera

### **Estrategia**

Misión

Visión

Valores

Objetivos

### **Elaboración del Plan**

#### **Estratégico de Empresa**

Plan de Arranque

Obtención de apoyo

Evaluación de

opciones

### **Incubación y Desarrollo**

#### **de la Empresa**

#### **Aprendizaje**

#### **Empresarial**

1

2

3

4 5

6

Elaborado por Prof.  
Xavier Figarella V.

Este enfoque se caracteriza fundamentalmente porque toma en cuenta en una primera etapa (paso 1) el proceso emprendedor en donde la reflexión inicial conjuga cuatro factores básicos de acuerdo al

modelo de Gibb(1966) y a los planteamientos de Fillion(1996):

- Motivación
- Ideas
- Recursos
- Articulación de capacidades y necesidades.

Acá se hace énfasis en la estrategia, en el sentido de que el grado de incertidumbre que acompaña todo emprendimiento puede reducirse o controlarse con la adopción de un planteamiento central que proporcione capacidad de respuesta frente a cambios del entorno o a la necesidad de efectuar cambios

de ruta sin perder de vista los factores que nos llevaron a emprender. Este planteamiento constituye

parte esencial de la herramienta y la base sobre la cual se sustenta el desarrollo posterior, que incluye

la formulación estratégica del proyecto de empresa mediante la construcción sistémica de la visión,

Fig. N°1 Mapa Secuencial de elementos relacionados a un PEE

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 6 de 20

misión, valores y objetivos de la empresa en el marco del análisis del producto, su mercado y el sector

objeto del emprendimiento.

Con estos elementos adecuadamente desarrollados, el resto de la herramienta se construye con los

enfoques clásicos de la elaboración de un plan de negocio, con una orientación que privilegia los

aspectos formativos enmarcados en lo que conocemos como preincubación de empresas, tal como lo

definen F Rodriguez, J Moreno, A Vargas y J Caldera en la obra “El servicio de atención al emprendedor. Modelo para la preincubación de empresas en universidades” publicado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) la Universidad Metropolitana y el Instituto

Internacional de

Formación Empresarial en Caracas en el 2004.

La parte técnica del plan se inspira en los modelos sugeridos por Alcaraz, R. (2006), ambos ensayados

con éxito en universidades latinoamericanas incluyendo la Universidad Metropolitana en Venezuela y

el ITESM de México.

Al completar el desarrollo de los elementos asociados al plan estratégico de empresa se habrá completado el ciclo de aprendizaje empresarial vinculado al conocimiento disciplinario

aplicado y a la

innovación.

### **Contenido Programático de la asignatura**

El programa está organizado en cinco (5) unidades:

Unidad 1. Sensibilización hacia el emprendimiento y naturaleza del proyecto

#### **Contenidos Fases del Proyecto a trabajar**

- Sensibilización hacia el emprendimiento
- Visión general y presentación de la asignatura
- Plan Estratégico de Empresa
- Descripción
- Justificación
- Necesidad
- Preparación
- Contenido
- Recursos para su elaboración

Fase Cero: Sensibilización hacia el emprendimiento y la actividad empresarial

Primera Fase: Búsqueda, selección y evaluación de la idea, conformación de

- Ideas y estrategias para el arranque de un proyecto
- Tipos de idea para la creación de una nueva iniciativa empresarial.

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 7 de 20

- Fuente de ideas
- Búsqueda de ideas
- Evaluar la idea
- Refinar la idea
- Definición del producto o servicio, objeto de la iniciativa empresarial.

los equipos

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.

- 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

Unidad 2. Análisis del mercado

### **Contenidos Fases del Proyecto a trabajar**

- 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

- Estudio del mercado
- Elaboración de de instrumentos de recolección de información
- Aplicación del instrumento
- Análisis de los resultados
- Políticas de distribución, promoción y precio
- Plan de introducción al mercado
- Evaluación de los posibles clientes
- Estudio de la competencia

Unidad 3. Producción

### **Contenidos Fases del Proyecto a trabajar**

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior  
Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 8 de 20

Producción del producto o servicio

- 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

Cuarta Fase: Diseño y especificaciones del proceso de producción e implantación de los sistemas de

administración y control de la calidad. • 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**

- Estructura organizacional
- Características de los tipos de organizaciones
- Funciones específicas del personal
- Selección y gestión de los recursos humanos

Quinta Fase: Definición de la estructura organizacional, recursos humanos y aspectos legales relacionados con el funcionamiento de la organización.

- Aspectos legales

Unidad 5. Información económica financiera

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 9 de 20

#### **Contenidos Fases del Proyecto a trabajar**

- Cuantificación de la inversión Inicial
- Financiamiento
- Costos y gastos
- Capital Social
- Estimación de Ventas

Sexta Fase: Evaluación de factibilidad, en términos de la rentabilidad definida de acuerdo a un análisis económico financiero.

- Determinación del umbral de rentabilidad empresarial.

- Análisis de flujo de caja

Unidad 6. Plan de trabajo. Resumen ejecutivo y preparación de la presentación

Contenidos Fases del Proyecto a trabajar

- 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

Metodología de la asignatura

Para el logro de los objetivos de aprendizaje se plantea un esquema metodológico fundamentado en el

Aprendizaje Basado en Proyectos, el cual facilita el desarrollo de temas vinculados a la realidad y se

adapta al enfoque multidisciplinario propiciando la aplicación novedosa de conocimientos en el marco

de un proyecto emprendedor.

Los instructores actúan como mediadores del proceso, a través de la orientación respecto de la utilización de ciertas herramientas para la elaboración de los planes estratégicos de empresa, así como

de una serie de dinámicas para la integración de equipos y desarrollo y planteamiento de ideas que

impliquen en todo caso aplicación de conocimientos para facilitar la formación emprendedora alrededor de iniciativas de base tecnológica

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 10 de 20

Para introducir elementos conceptuales y de contenidos específicos vinculados a la formación empresarial se utilizan estrategias instruccionales tales como:

- Conferencias magistrales a cargo de expertos en las áreas atinentes a la formación empresarial

y al desarrollo técnico del plan estratégico de empresa.

- Intercambio con emprendedores (Preferiblemente egresados de la Unimet)

- Uso de herramientas disponibles en Internet

- Estudio de casos haciendo énfasis en la parte estratégica de la iniciativa emprendedora.

- Utilización de herramientas diseñadas específicamente para la elaboración del proyecto.

- Exposiciones de los equipos: avances y final del proyecto en el formato de un plan estratégico de empresa.

#### **4.-MODELO EDUCATIVO**

El modelo educativo propuesto para articular un eje de formación en emprendeduría en la institución

anclado en el mismo y teniendo como referencia la asignatura antes descrita implica una visión integral de la formación emprendedora en donde además de definir lo que es un proyecto emprendedor y diseñar una herramienta como el plan estratégico de empresa, debe tenerse en cuenta

las aptitudes y la actitud del individuo frente al reto de desarrollar un proyecto innovador que implique

aplicación multidisciplinaria de conocimientos.

En el siguiente esquema ilustramos el modelo en donde tratamos de resaltar los elementos medulares

del mismo y su articulación.

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 11 de 20

**Desarrollo de Capacidad Emprendedora**

**Ámbito Académico**

Desarrollo de Capacidad Emprendedora

Ámbito Académico

**Estrategia Metodológica**

**Aprendizaje en base a Proyectos**

Estrategia Metodológica

Aprendizaje en base a Proyectos

Conocimientos Conocimientos

Aplicación Aplicación

Re

a

li

da

d

Re

a

li

da

d

Desarrollo de

proyecto marco

(aplicación)

Aptitud Aptitud

Habilidades

Destrezas

Comunidad

Universitaria

Actitud Actitud

I

de

a

s

I

de

a

s

Elaborado por Prof.

Xavier Figarella V.

**La importancia de la estrategia y las competencias. Su expresión como trabajo de equipo.**

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 personas que no se pueden

obviar, de ahí la importancia del trabajo en equipo cuya dinámica, adecuadamente orientada, puede

resultar muy positiva cuando se inicia el camino de acometer un proyecto emprendedor. A pesar de las diferencias entre las maneras 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 señalado como proceso visionario que acompaña al emprendedor en la concepción de una idea, la cual si tiene 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.

Fig. N°2 Síntesis Esquemática del Modelo Educativo

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 12 de 20

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 si 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 dirección de concretar ideas en iniciativas empresariales exitosas, a través de un proceso visionario que conlleve a la puesta en practica, en forma exitosa, 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 del esfuerzo frente a un entorno cambiante no siempre favorable. Formar individuos capacitados para llevar a la practica 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 tema del desarrollo de capacidad emprendedora con ciertos exigencias académicas de relevancia del conocimiento y su evaluación, pero con un criterio mas 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.

Cuadro N° 1. Características y acciones emprendedoras.

**Características Acciones observables**

Iniciativa Generación de ideas

Toma de decisiones

Visión Planificación/Estrategia

Innovación Desarrollo de nuevos productos

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 13 de 20

Uso y desarrollo de tecnología

Intuición Identificación de mercados

Tenacidad Vencer dificultades

Pensamiento Sistémico Definición de estrategias

Creación de redes

Trabajo en equipo/Liderazgo Dirección y orientación/ Gerencia integral

Pragmatismo Identificación de oportunidades

Originalidad Capacidad de diferenciarse

Curiosidad Investigación y desarrollo

Fuente: Elaboración propia

**5.- LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA**

El despliegue del modelo propuesto requiere de la existencia de una cultura, entendida como un valor

colectivo de los miembros de una sociedad o grupo de individuos, en este caso conectados por una

serie de actitudes individuales y grupales, que consideran que ser emprendedor es una meta deseable y

que además, constituye una especie de elemento diferenciador competitivo que favorece el posicionamiento de una propuesta educativa diferente. En este sentido la opción descrita en este trabajo se realiza en un entorno académico en el cual se apoya estratégicamente la creación de una

cultura emprendedora mediante la aplicación de una serie de políticas que implican asignación de

recursos y compromiso institucional para que en este se estimule la investigación en emprendedurismo

y la realización de actividades de vinculación y apoyo al sector de las pequeñas y medianas empresas a

través de la participación de profesores y estudiantes en proyectos de apoyo al sector en el marco de la

realización de proyectos financiados por organismos multilaterales, orientados hacia el sector productivo y la realización de iniciativas de emprendimiento social también apoyadas por multilaterales.

Acá vale la pena enumerar algunas iniciativas desplegadas desde la Universidad Metropolitana hacia y

con el entorno, que han dado lugar a una serie de productos y resultados que sin duda han contribuido

Elaborado por

Prof. Xavier Figarella V.

*VII Reunión Nacional de Currículo*

a la creación de elementos culturales. En el siguiente cuadro destacamos los proyectos más relevantes

y su impacto en la institución en términos de productos desarrollados y logros obtenidos.

Cuadro N° 2. Proyectos y programas desarrollados en el marco del apoyo a las funciones emprendedoras de la Universidad Metropolitana

**Proyecto/Programa Instituciones**

**participantes**

**Producto/Impacto**

Fundación del Instituto

Internacional de

Formación Empresarial

BID/CONINDUSTRIA/

GOBIERNO/PROGRA

MA

BOLIVAR/UNIMET

Elemento de interfase con el sector externo.

Capacidad de desarrollar programas y herramientas de formación empresarial.

Formación de

Profesores-Consultores

especializados en

PyMES

INFOEM/FIM

Productividad/UNIMET

Profesores con capacidad de analizar integralmente una PyME con énfasis en los temas de calidad y productividad.

Formación de

formadores de

emprendedores

INFOEM/ UNIMET Masa critica de profesores con capacidad de

desplegar elementos de capacidad

emprendedora desde el currículo.

Programa de Formación

de Consultores Junior

INFOEM/FIM

PRODUCTIVIDAD/UN

IMET

Metodología para el análisis y diagnóstico de PyMES. Contacto con micro pequeños y

medianos empresarios. Valoración de

elementos estratégicos en un contexto real

Programa de formación

de asociaciones

productivas (clusters) en

PyMES del Distrito

Sucre del Estado  
BID/INFOEM/CAMAR  
A DE  
INDUSTRIALES/UNIM  
ET

Metodología para el mejoramiento de  
PyMES a través de la formación de  
asociaciones productivas.

Integración de profesores y estudiantes a  
proyectos de asistencia técnica a PyMES.

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 15 de 20

Miranda. Desarrollo de proyectos de preincubación.

Programa para la

Formación de

Microempresarios

BBVA/ Banco Provincial

/INFOEM/UN IMET

Enfoque metodológico compartido entre el  
sector bancario y el académico para el  
apoyo a la formación de microempresarios  
con orientación a la formalización del sector.

Participación en la

creación del Sistema de

Apoyo a la Creación de

Empresas en Venezuela

Fundación Ideas/ IESA /

USB ULA/UY/URBE

Componente de desarrollo, uso y difusión de  
herramientas pedagógicas de apoyo a la  
formación de emprendedores, que  
proporcionen asesoría técnica, legal y  
metodológica para la identificación y  
evaluación de iniciativas empresariales.

Acuerdo con Babson

College para la

certificación de

docentes formadores de

emprendedores

Unimet/Babson College Metodología para la valoración de

oportunidades de emprendimiento mediante

estudios de casos.

Estrategias para la gestión de PyMES de  
carácter familiar.

Cabe destacar una reflexión importante del Profesor Fernando Dolabela (2005), en donde  
define las

principales funciones que debe realizar una universidad para que pueda considerarse como  
emprendedora, en donde destacan:

- la identificación de necesidades y conocimientos y tecnologías que tiene la comunidad así como sus principales problemas, demandas y expectativas para proceder a dar respuesta a través de la investigación, la docencia y la transferencia de conocimientos.
- Formar profesionales motivados y aptos para iniciar nuevas empresas sobre la base de sus conocimientos
- Favorecer un proceso de creación y fortalecimiento de nuevas empresas innovadoras y/o basadas en investigación y desarrollo, dando el apoyo técnico requerido para que el proceso sea sustentable.

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 16 de 20

Podemos apreciar que en nuestro caso este ha sido el sentido de estratégico de nuestras acciones, quizás convendría añadir a los planteamientos del Profesor Dolabela, la necesidad de contar con un modelo de gestión en el cual las dependencias académicas sean gerenciales como unidades de negocio, orientadas al desarrollo de las tres funciones básicas de la Universidad Emprendedora.

#### **6.-DESCRIPCIÓN DEL EJE EMPRENDEDOR**

El eje emprendedor de la Universidad Metropolitana está conformado por una serie de asignaturas, con un cierto grado de articulación, que van desde el desarrollo de las competencias, pasando por la elaboración de un Plan Estratégico de Empresa, como elemento de formación básica de un emprendedor, hasta la profundización de conocimientos disciplinarios vinculados a la formulación técnica de proyectos, con fundamento en un esquema de preincubación (Dentro del modelo sugerido en el presente trabajo), en las asignaturas: Proyecto de Ingeniería, Ingeniería Económica, Formación de Empresas y Desarrollo de Habilidades de Consultoría a nivel júnior en PyMES, como tema de pasantía.

Cabe destacar la inclusión de asignaturas dedicadas al emprendimiento social a partir del año académico 2001-2002 para el cumplimiento de 120 horas de servicio comunitario dentro de la estructura de programas y proyectos de carácter social en los que se aplican experiencias y conocimientos adquiridos durante la formación académica. A través de esta iniciativa se da cumplimiento a lo establecido en la Ley de Servicio Comunitario del estudiante de Educación Superior de fecha 14 de septiembre de 2005.

En la figura N° 3 se resume esquemáticamente la conformación del eje emprendedor en función de las asignaturas, de las dependencias académicas y de las áreas de formación a las que están vinculadas.

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 17 de 20

Figura N° 3. Articulación del Eje Emprendedor

## **7.-RESULTADOS E IMPACTO EN LA INSTITUCIÓN**

Como consecuencia de la aplicación de estrategia instruccional descrita en el presente trabajo, en el

marco de un esfuerzo institucional destacan algunos hechos relevantes que, en nuestra opinión, constituyen hitos importantes en la transformación de nuestra universidad en una institución emprendedora.

- Capacidad de respuesta frente al tema de la formación de profesionales emprendedores fundamentada en un modelo educativo de avanzada y un número suficiente de docentes capacitados para formar emprendedores mediante la aplicación de un modelo educativo novedoso

compartido y validado internamente por las diferentes dependencias académicas y externamente

por organismos multilaterales y gremiales que apoyan proyectos que complementan la formación

emprendedora y que van dirigidos al sector de las Pequeñas y Medianas Empresas y a la comunidad en general bajo la modalidad de iniciativas emprendedoras de carácter social.

- Como resultado de la aplicación de este conjunto de acciones se logró hasta el presente la incorporación de un conjunto de asignaturas comunes a todas las carreras dedicadas específicamente al desarrollo del emprendedurismo como parte del perfil distintivo de nuestros egresados, tal como lo establece la Misión de la Universidad Metropolitana.

- En la asignatura Desarrollo de Competencias se realizan dos ferias de proyectos emprendedores,

los cuales por sus características de innovación y creatividad, atraen la atención de toda la

DESARROLLO DE

COMPETENCIAS

PROYECTO

EMPRENDEDOR

-PROYECTO DE

INGENIERÍA.

-INGENIERÍA

ECONÓMICA

-FORMACIÓN DE

EMPRESAS.

-FORMACIÓN DE

CONSULTORES

JUNIOR

Área Inicial Formación Básica

Todas las Facultades

Formación Profesional

Todas las

Facultades

Facultad de

Ingeniería

PRACTICAS PROFESIONALES SOCIALES

FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES

“SER EMPRENDEDOR”

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 18 de 20

comunidad universitaria y de sectores externos, contribuyendo de esta manera a la creación de un

ambiente propicio respecto de la cultura emprendedora de la institución.

- Se cuenta con un instrumento de medición de la capacidad emprendedora, diseñado por el INFOEM, que funciona como herramienta de evaluación y monitoreo de la estrategia instruccional planteada.
- Construcción de una propuesta educativa diferenciada en el ámbito de la educación superior venezolana reconocida interna y externamente como de avanzada en la formación de profesionales emprendedores.
- Elaboración y utilización de una metodología para la incorporación de elementos de desarrollo de capacidad emprendedora al diseño de instrucción.
- Desarrollo de un instrumento de evaluación y diagnóstico de PyMES.

Cuadro N° 3. Asignaturas cuyo propósito lo constituye el desarrollo del emprendedurismo

**Asignatura**

**Año de**

**inicio**

**Créditos**

**Carreras de**

**las cuales**

**forma parte**

**del pensum**

**N° de Alumnos**

**atendidos**

**promedio, por**

**semestre**

**N° de**

**proyectos**

**promedio por**

**semestre**

Desarrollo de

Competencias

1998 -

1999

4 Todas 600 120

Proyecto

Emprendedor

2004 -

2005

4 Todas 210 40

Proyecto de

Ingeniería

2005 -

2006

2 Ingeniería 100 20

Ingeniería

Económica

2006 -

2007

4 Ingeniería 60 (Estimado) 30 (Estimado)

Formación de

Empresas

1998 –

1999

3 Todas

Electiva

20 10

Desarrollo de 1998 - 6 Todas 20 10

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 19 de 20

Consultoría

Junior

1999 Electiva

## **8.-CONCLUSIONES FINALES**

La conformación de la universidad emprendedora pasa por el reto de crear una cultura institucional, sustentada en acciones concretas orientadas estratégicamente a facilitar la formación de profesionales con capacidad y motivación de crear empresas fundamentadas en el conocimiento. Este propósito debe estar acompañado por el desarrollo de otras funciones académicas que impliquen por una parte, la

relación con el sector de micro, pequeñas y medianas empresas y por el otro, a la continua búsqueda de estrategias de instrucción que incorporen elementos de capacidad emprendedora al desarrollo de los programas de las diferentes asignaturas.

Resulta crucial contar con un modelo educativo que tome en cuenta el desarrollo de las competencias emprendedoras y que sea capaz de asociar el tema a la realización de proyectos que posibiliten la

aplicación novedosa de conocimientos disciplinarios a la realidad, en función de la detección de oportunidades de emprendimiento. De esta manera se facilita la obtención del consenso necesario y la generación de capacidad de respuesta institucional respecto del tema.

La formación de profesores consultores especializados en PyMES, facilita la concreción de actividades académicas formales con una perspectiva estratégica de apoyo al sector, construyéndose de

esta manera una red Universidad PyMES que provee a la institución de un marco referencial real

objeto de estudio para la complementación del modelo educativo orientado al desarrollo de la competencia emprendedora.

Contar con actividades académicas realizadas conjuntamente con PyMES, utilizando herramientas de

diagnostico debidamente validadas permite la creación de una red Universidad- PyMES , cuyo estudio proporciona información real sobre la calidad de gestión de las mismas, desde el punto de vista

de su contraste con las mejores practicas, a la vez que arroja información sobre conocimientos, habilidades y valores presentes en sus dirigentes, asociadas a la competencia emprendedora. La formación de formadores de emprendedores y la realización de las funciones académicas de extensión e investigación en el área de emprendedurismo y en temas vinculados a la gestión

*VII Reunión Nacional de Currículo*

*I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*

*Caracas, 9-13 de abril de 2007*

Figarella 20 de 20

empresarial, completan el marco institucional sobre el cual se avanza estratégicamente hacia la consolidación de una propuesta educativa que trasciende el campus universitario y que contribuye a la sustentabilidad de una sociedad plural y democrática.

### **Referencias**

Alcaraz, R. (2006) *El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocio* (3ª Ed.).

Mc Graw Hill, México.

Dolabela, F. (2005). *Taller del emprendedor: Una metodología de enseñanza que ayuda a transformar el conocimiento en riqueza para el desarrollo económico y social de las regiones* (1ª Ed.).

Rosario, Universidad Nacional de Rosario, Argentina, UNR Editora.

Figarella, X., Trujillo de Figarella, E. (2006). *Proyecto Emprendedor: una aproximación a la preincubación y desarrollo de iniciativas emprendedoras desde una perspectiva académica.*

Trabajo

presentado en el V Congreso de Investigación y Creación Intelectual de la Universidad Metropolitana,

Caracas. Venezuela

Fillion, L. J., (2000) *El oficio del emprendedor: Pensar y actuar como un emprendedor.* HEC, the University of Montreal Business School. Traducción de Luciana Parma, Julio, Caracas.

Nueno, P., citado en Pequeña y mediana empresa intuición y método. Alejandro Pablo Cardozo (2005), (2ª Ed.), Buenos Aires. Editorial Temas.

Lombao V. M. (1997). *Gestión de Selección de Personal Académico y Misión Organizativa.*

*Un Planteamiento Alternativo. Caso Universidad Metropolitana.* Maestría en Gerencia de Recursos

Humanos. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela

### **CURRÍCULUM VITAE**

Licenciado en Química Universidad Central de Venezuela. Maestría en Tecnología y Economía de

Procesos Oxford Polytechnic, Inglaterra. Consultor en Calidad y Productividad. Egresado del programa BABSON SEE y del Programa de Gerentes de Incubadoras de Empresas de la Ciudad del

Saber en Panamá. Director del Centro de Iniciativas Emprendedoras de la Universidad Metropolitana.

Desarrolló una metodología para la incorporación de elementos de capacidad emprendedora al diseño

de instrucción, presentada en el Congreso Internacional de Emprendedores e Incubadoras de Empresas

en el Instituto Tecnológico de Monterrey.

Conferencista en el XVII Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial Universidad ICESI

Universidad Latina de Panamá, Septiembre del 2006.