



Edición Especial
Año 23 No. 1

Julio 2018

Revista Venezolana de Gerencia





Desarrollo de competencias emprendedoras y comunidades de aprendizaje en la Universidad del Zulia¹

Ávila Urdaneta, Maritza J.*
González Oquendo, Luis J.**
Nava Bracho, Gerardo***

Resumen

La construcción de un sistema de aprendizaje que complemente el sistema de instrucción y desarrolle en los estudiantes de diferentes carreras los atributos y características del emprendedor es un desiderátum clave en el entorno universitario contemporáneo. El objetivo del presente trabajo es analizar la experiencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje del emprendimiento desde las comunidades de aprendizaje, una estrategia que se ha desarrollado en la Universidad del Zulia. La idea es situar a los participantes en la cúspide del proceso buscando fortalecer las habilidades empresariales en beneficio tanto de la comunidad académica como del dinamismo de la economía productiva del país. El método utilizado es analítico, bibliográfico, documental y de campo. Se concluye que bajo el liderazgo de cinco comunidades de aprendizaje se han podido reorientar los flujos de conocimiento hacia y desde el aula y la comunidad organizada, gestionando y articulando las acciones de cooperación tanto interna como interinstitucionalmente. Mediante redes empresariales y diferentes medios virtuales y cara a cara, las acciones emprendedoras se construyen bajo la supervisión del desempeño de competencias empresariales por un tiempo determinado, estimulando la construcción de un modelo de dinamización económica.

Palabras clave: universidad emprendedora; comunidades de aprendizaje; estrategia de emprendimiento; redes de emprendedores; ecosistema de emprendimiento.

Recibido: 29 - 10 - 17. Aceptado: 30 - 04 - 18

1 El presente trabajo es parte de los resultados del proyecto de investigación "Estrategia de Emprendimiento desde las comunidades de aprendizaje para promover la Gestión de Conocimiento, Red de Emprendimiento y Desarrollo Local Sustentable", financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico adscrito al Centro de Estudios de la Empresa y con participación del Programa «Cambio Social» adscrito al Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos de LUZ.

* Profesora Titular, Escuela de Administración y Contaduría de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de la Universidad del Zulia (LUZ) y Directora del Consejo de Fomento de LUZ, Maracaibo, Venezuela. E-mail: emprendimientodelzulia.1@gmail.com

** Profesor Titular, Escuela de Sociología e Investigador del Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos de LUZ. E-mail: luis_gonzalez@fces.luz.edu.ve

*** Profesor invitado, Diplomado en Emprendimiento e Innovación Empresarial. Finalista del Concurso Ideas 2015 de la Fundación Mercantil. E-mail: gerardonavab@gmail.com

Development of entrepreneurial competencies and learning communities at the University of Zulia

Abstract

The construction of a learning system that complements the instructional system and develops in students of different careers the attributes and characteristics of the entrepreneur is a key desideratum in the contemporary universitarian environment. The objective of the present paper is analyze the experience of the learning teaching processes of entrepreneurship from the learning communities, a strategy that has been developed in the University of Zulia. The idea is to place participants at the cusp of the process by seeking to strengthen entrepreneurial skills for the benefit of both the academic community and the dynamism of the country's productive economy. The method used is analytical, bibliographical, documentary and field. We conclude that under the leadership of five learning communities, it has been possible to direct knowledge flows to and from the classroom and the organized community, managing and articulating cooperation actions both internally and inter institutionally. Through entrepreneurial networks and different virtual and face-to-face media, entrepreneurship actions are built under the supervision of the performance of entrepreneurial competencies for a given time, stimulating the construction of a model of economic dynamization. The idea is that the entrepreneur is capable of transforming knowledge with added value.

Key words: Entrepreneurial University; Learning Community; Entrepreneurial Strategy; Entrepreneur Network; Entrepreneurship Ecosystem.

1. Introducción

La transformación universitaria -en el marco de la tesis de «universidad emprendedora» (Etzkowitz, 1983)- se asimila como una estrategia de revalorización de las instituciones de educación superior para atender las transformaciones que deben gestarse en los procesos de cambio social que exige el país. Sin embargo, la realidad se percibe como procesos paralelos. Por una parte, no hay vinculación con las demandas del entorno que incluya las políticas y planes del Estado. Por la otra, el surgimiento de nuevos conocimientos con la exigencia de la pertinencia social que impone cambios en la oferta universitaria.

La educación superior en América Latina identifica un modelo de formación profesional unidimensional, orientado

fundamentalmente a la incorporación de contenidos parciales que convergen en la organización de los planes de estudios y prácticas profesionales en torno a tareas que reflejan la situación final de una larga cadena de procesos no coordinados con la formación profesional que requiere la sociedad actual. En Latinoamérica -en general- y en Venezuela -en particular- las universidades están abocadas a generar cambios y transformaciones pedagógicas y metodológicas del modelo universitario tradicional, que ha estado excesivamente centrado en el profesor y se propone un cambio cuyo protagonista es el estudiante, el desarrollo, la innovación y la calidad.

En esta dirección, aparece el concepto de competencias, definido como un saber actuar de manera responsable que integra y transfiere conocimientos y capacidades en un contexto profesional.

En este sentido, la competencia se aprecia como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se aplican en el desempeño de una función productiva o académica (Muñoz et al, 2001:15) así como el buen desempeño en contextos diversos y auténticos basados en la integración de conocimientos, normas técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores (Poblete y Villa, 2007: 23-24). Las competencias conciben el aprendizaje como un mundo de conocer, comprender, gestionar y demostrar cada acción profesional de manera que la universidad se convierte en una institución donde se enseña a pensar y donde se enseña a aprender. Para alcanzar esta aspiración, la educación a lo largo de la vida -según la UNESCO- debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales o «pilares del conocimiento»: 1) aprender a conocer, 2) aprender a hacer, 3) aprender a vivir juntos y 4) aprender a ser (Delors, 1996).

La orientación del presente trabajo está dirigida a la educación emprendedora, como *“la disciplina que engloba los conocimientos y habilidades sobre o con el fin de que el emprendimiento, en general, sea reconocido como parte de los programas educativos correspondientes a las enseñanzas primaria, secundaria o terciaria (educación superior) en las instituciones educativas oficiales de cualquier país”* (Conduras et al, 2010). La pregunta clave a formularse en las organizaciones de educación superior -en un ambiente relacionado con el emprendimiento- sería: ¿cómo las universidades estarán en capacidad de asimilar el cambio hacia el emprendimiento, dando respuesta para formar profesionales universitarios con competencias emprendedoras?

El objetivo del presente trabajo es analizar una experiencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje del emprendimiento desde las comunidades de aprendizaje, una estrategia que se ha desarrollado en la Universidad del Zulia (LUZ). Estas experiencias comenzaron a desarrollarse desde la Escuela de Administración y Contaduría para luego ubicar su eje central en el Consejo de Fomento. En todo caso, tales experiencias se desarrollan por medio del currículo y del Programa de Emprendimiento y Valores para Emprender, cuya implementación y mejoramiento continuo está alineado con su filosofía de gestión de formar profesionales emprendedores-innovadores.

El presente trabajo es parte de los resultados del proyecto de investigación “Estrategia de Emprendimiento desde las comunidades de aprendizaje para promover la Gestión de Conocimiento, Red de Emprendimiento y Desarrollo Local Sustentable”, financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico adscrito al Centro de Estudios de la Empresa. Este proyecto de investigación cuenta con la participación del Programa «Cambio Social» adscrito al Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos de LUZ.

2. Ecosistemas de emprendimiento y comunidades de aprendizaje

Un «ecosistema» es un sistema abierto formado por el conjunto de comunidades vivas y los elementos abióticos [p.e. movimientos de materia y de energía]. Este concepto reconoce la integración de ambos aspectos, constituyendo un nivel de organización de la materia viva (Valverde et al, 2005).

Haciendo un símil, las organizaciones empresariales son como seres vivos cuyo entorno les permite asimilar el nacimiento [a pesar de amenazas y riesgos en la etapa inicial] y contar con el apoyo necesario, recursos, insumos y condiciones apropiadas para crecer a lo largo del ciclo de vida de la idea, dando paso así a la innovación en los productos y servicios fundamental para sobrevivir en el tiempo.

Generar un ecosistema de emprendimiento apropiado incluye la interacción de una cadena innovadora -Estado, empresas, academia, comunidades-organizada en comunidades de aprendizaje y consumidores. Estos actores van a facilitar un tejido empresarial en la medida en que puedan interactuar en un ecosistema que se fomenta desde la comunidad de aprendizaje (CA) en la gestión del conocimiento: a) el acompañamiento en el desarrollo del emprendimiento, b) la protección de la propiedad intelectual, c) la adopción de mecanismos de financiamiento para las distintas etapas de la gestación de la empresa, y d) optimizar los resultados durante los tres primeros años. Así, las CA aparecen como una opción para estimular el intercambio y aprendizaje desde la academia para hacer frente a los desafíos mencionados. Constituye un nuevo enfoque arraigado en transformaciones para el establecimiento de más y nuevas CA como solución de bajo costo para el aprendizaje continuo.

Una CA es un espacio educativo destinado al desarrollo de sus participantes a través de la instrucción de los saberes así como la incorporación de las nuevas tecnologías de información. Los contenidos educativos elaborados por diversas instituciones e investigadores

están orientados a desarrollar habilidades para el trabajo y para mejorar la calidad de vida de las personas. El aprendizaje se deriva del conocimiento, la habilidad, la voluntad y la decisión colectiva que manifiesta la gente quienes -a su vez- aprenden individualmente a transferir sus competencias a la organización. Destaca así la interacción que se propicia entre los miembros de una CA para la dinámica de dar y recibir para experimentar, compartir, interpretar, generalizar y aplicar. En una CA, cada uno es un factor de cambio para los otros miembros.

En el caso de estudio del presente trabajo, la CA se representa una experiencia iniciada desde la Cátedra de Administración de Proyecto en Emprendimiento en la Escuela de Administración y Contaduría de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ, la cual se planteó tejer un ecosistema de emprendimiento. Esto quiere decir que la comunidad de aprendizaje se fortalece a través de la integración del conocimiento, de aquellas disciplinas [academia] que se adhieren en el eje de la prosecución de la carrera profesional pero con el respeto mutuo de los participantes. Luego, se pasó al desarrollo de otras CA: Diplomado de Emprendimiento e Innovación Empresarial, Red de Emprendimiento del Zulia, el Programa de Emprendimiento y Valores para Emprender así como las Jornadas Anuales Universidad Emprendedora.

3. La estrategia de las «competencias de emprendimiento»

La formación en competencias de emprendimiento, coloca al sujeto en el centro del proceso de aprendizaje para la gestión del conocimiento. Lo trascendente sería el saber ser con respecto al contexto,

siendo capaz de realizar transformaciones en él a partir de una actitud crítica como estudiante y prospectar al futuro profesional emprendedor ante su realidad. Se reflexiona sobre las condiciones en las que la producción, apropiación y circulación del conocimiento se dan.

Para Schunk (1991), este tipo de estrategias de enseñanza-aprendizaje son planes orientados hacia la consecución de metas de aprendizaje. Para Bernard (1993), son el conjunto organizado, consciente y controlado de los procesos realizados por los aprendices con el fin de alcanzar una meta implicada en la realización de una tarea compleja y nueva. Se definen así como una secuencia de etapas que se ejecutan para lograr unos determinados objetivos, a través de la regulación y optimización de los procesos afectivos, cognitivos y psicomotrices que constituyen actividades conscientes y deliberadas que requieren planificación y control e implica la selección de recursos cognitivos, afectivos y del contexto. Son planes dirigidos a metas, se ponen en marcha a partir de la iniciativa de los estudiantes y se relacionan con el procesamiento de la información en torno actividades y problemas, buscando el desempeño idóneo. Tres tipos de conocimiento necesarios en el empleo de las estrategias: 1) conocimiento condicional [dónde, cuándo y por qué una estrategia es eficaz y cómo evaluar su eficacia]; 2) conocimiento declarativo [cuáles estrategias aplicar ante una situación de desempeño o aprendizaje]; y 3) conocimiento procedimental [cómo implementar la estrategia]. Con el objetivo de aplicarlas adecuadamente, el docente requiere saber qué hay que hacer para aprender y saber y cómo hacerlo, realizando un control mientras lo hace, lo que implica un cambio de rol en los participantes del proceso de aprendizaje,

donde el docente pasa de transmisor a creador de entornos de aprendizaje para los estudiantes (Tobón et al, 2006).

A partir de 1990, la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ha venido promoviendo proyectos y estudios sobre el aprendizaje basado en competencias, generando numerosos trabajos y publicaciones. En 2006, el Parlamento Europeo y el Consejo Europeo aprobaron recomendaciones para los Estados miembros sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Al respecto se instauraron ocho competencias clave: 1) comunicación en lengua materna; 2) comunicación en lenguas extranjeras; 3) competencia en matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología; 4) competencia digital; 5) «aprender a aprender»; 6) competencias sociales y cívicas; 7) sentido de la iniciativa y espíritu empresarial; y 8) conciencia y expresión culturales (Pellicer Álvarez y Torrejón, 2013:16).

En este sentido, las estrategias de enseñanza-aprendizaje utilizadas en los programas para educar en emprendimiento deben ser diseñadas con intencionalidad clara sobre los objetivos que se quieren lograr y el tipo de impacto que la organización desea generar en sus estudiantes [cambios en el comportamiento, cambios en el conocimiento, y resultados tangibles]. Esto se revela, por medio de la implementación de actividades y experiencias educativas enfocadas al desarrollo de competencias emprendedoras, dentro de lo cual se incluyen comportamientos, actitudes, habilidades, conocimientos y mentalidad emprendedora (Pittaway y Hannon, 2008).

De acuerdo con Tobón (2004), las competencias se proyectan como

un enfoque pedagógico y didáctico con el objetivo de mejorar la calidad de la educación, los procesos de capacitación para el trabajo y la formación de los investigadores. Se basan en el análisis y la resolución de problemas con sentido para los individuos. Desde las competencias, se pretende identificar los requerimientos del mundo social y laboral para orientar el diseño de los contenidos y estrategias educativas, criterios ineludibles al momento de iniciar cualquier esfuerzo emprendedor e iniciativa institucional de promoción del emprendimiento.

Por ello, atendiendo a las tendencias en la discusión analítica sobre

el tema, es posible identificar una serie de competencias indispensables en el proceso emprendedor: 1) competencia para la conformación de redes, 2) competencia para la resolución de problemas, 3) orientación al logro, 4) competencia para asumir riesgos, 5) trabajo en equipo, 6) creatividad, 7) autonomía y 8) iniciativa (Gibb, 2005; Kirby, 2004; Sarasvathy, 2001; Timmons y Spinelli, 2007). Se agrega a este conjunto una competencia fundamental, que ya ha sido incorporada tanto en la Cátedra de Administración de Proyectos como en el Diplomado Emprendimiento e Innovación Empresarial: 9) ética empresarial (ver síntesis en el Cuadro 1).

Cuadro 1
Competencias emprendedoras
indispensables en el Proceso Emprendedor

Competencia	Autor	Concepto
1. Competencia para la conformación de redes	Gibb (2005) Sarasvathy (2001)	Capacidad para alinear y crear equipos de trabajo. Alianzas y sociedades estratégicas
2. Competencia para la resolución de problemas	Gibb (2005) Sarasvathy (2001)	Habilidad para encontrar solución a diferentes problemas
3. Orientación al logro	Kirby (2004)	Consecución del logro y alcanzar el éxito. Compromiso y determinación.
4. Competencia para asumir riesgos	Timmons y Spinelli (2004)	Superar obstáculos y compensar debilidades
5. Trabajo en equipo	Sarasvathy (2001)	Integrar personas para conformar un equipo y construir futuro
6. Creatividad	De Bono (1991) Gibb (2005) Kirby (2004)	Niveles de cambio y actividad asociados con pensar en forma más creativa del cambio: "Conjunto de procesos destinados al uso de información de modo que genere ideas creativas mediante una reestructuración perspicaz de los conceptos ya existentes en la mente" (De Bono, 1991, p. 9).
7. Autonomía	Gibb (2005) Kirby (2004)	Condición o estado de independencia.
8. Iniciativa	Gibb (2005) Kirby (2004) Timmons y Spinelli (2007)	Decisión de emprender un proyecto que carece de antecedentes.
9. Ética empresarial	Ávila Urdaneta, M. (2009)	Respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que ésta comparte para alcanzar una mayor sintonía una mejor adaptación con todos los entornos.

Fuente: Vallejo y Satizábal Parra, ampliado por Ávila Urdaneta (2009)

Desde la perspectiva «aprender emprendiendo», los cursos no se desarrollan sólo magistralmente: los estudiantes aprenden haciendo. Está permitido «equivocarse». Se pide asumir el reto de aprender con la posibilidad de «reiniciar de nuevo» cada vez que fuere necesario. Esto permite —a través de los diferentes módulos- desarrollar un proyecto de emprendimiento, haciendo ajustes y cambios que se consideren pertinentes. Esta metodología activa exige que los estudiantes partan de su idea de negocios, diseñen y pongan en práctica su plan de emprendimiento y formulen su matriz de factores externos e internos a fin de configurar escenarios en el marco de los tres primeros años (horizonte donde se revela la más alta mortalidad empresarial), conjugando acciones a llevar a cabo y asegurar la sustentabilidad del emprendimiento y garantizar la viabilidad y factibilidad del mismo visualizando tener acceso al financiamiento.

Las competencias que destacan con relación al trabajo en cuestión, revelan la importancia de «aprender a aprender» y el sentido de la iniciativa y espíritu empresarial, constituyendo esto lo novedoso de las competencias. Exige explorar los avances en la materia de cómo aprende el cerebro, teorías pedagógicas que faciliten procesos simples y complejos de pensamiento y diseñar procesos didácticos que ayuden a tomar conciencia de cómo cada estudiante aprende para formular sus propias estrategias de aprendizaje, abriendo un paraguas de posibilidades (Pellicer Álvarez y Torrejón, 2013).

El aprendizaje experiencial que subyace en esta estrategia de enseñanza

del emprendimiento supone que el conocimiento se crea a partir de un primer contacto con la experiencia. Admite que el sujeto realiza una reflexión crítica, y logra la conceptualización abstracta de la experiencia, es decir, una exposición de la vivencia a partir de los conceptos y del análisis realizado. El participante llega a un proceso de experimentación activa, entendida como la práctica de los conceptos y compromisos de acción, donde lo aprendido se convierte en parte de la práctica diaria a través de un proceso de aprendizaje significativo.

4. Desarrollo emprendedor y Cátedras de emprendimiento de FCES

Desde el 2000, se impulsó en LUZ un programa de investigación denominado “Estrategia del desarrollo desde la base social”², el mismo planteó que el desarrollo local estaba condicionado por el entorno el cual —pudiendo ser más o menos favorables el marco de referencia para identificar potencialidades y limitaciones respecto a vacíos productivos, condicionando así lo que se puede hacer. Se parte del convencimiento que las posibilidades del desarrollo local están radicadas en la factibilidad de aprovechamiento del potencial de recursos endógenos de un determinado espacio territorial por un conjunto de agentes de cambio local (estudiantes y actores de los consejos comunales, mecanismo de participación de base socio-territorial establecido por la legislación venezolana) que se proponen alcanzar determinados objetivos de desarrollo que se manifiestan en la creación de empresas, generación

2 El programa se desarrolló bajo la responsabilidad de la Dra. Maritza Ávila Urdaneta.

de empleos, innovación tecnológica, redes de cooperación, formación de recursos humanos y desarrollo social. Este potencial de recursos está agrupado en recursos físicos, humanos, económicos, financieros, tecnológicos, socioculturales y capital social.

Como parte del cuerpo profesoral de la Cátedra de Administración de Proyectos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (FCES-LUZ), Ávila Urdaneta planteó partir del supuesto que los estudiantes son agentes de cambio que pueden y deben intervenir en el impulso del emprendimiento local. Este proceso emerge desde la base social, identificando instancia locales de participación (consejos comunales) con el acompañamiento del tutor, intervienen en los diagnósticos de los vacíos productivos para articular redes con otros actores significativos: autoridades locales, las corporaciones municipales, cámaras empresariales, centros de formación, consejos de planificación local, entre otros. La idea era transitar por procesos de generación de confianza que potenciarían su accionar en el desarrollo de emprendimientos, cuyas propuestas llevaran al desarrollo de la realización de los planes de negocio.

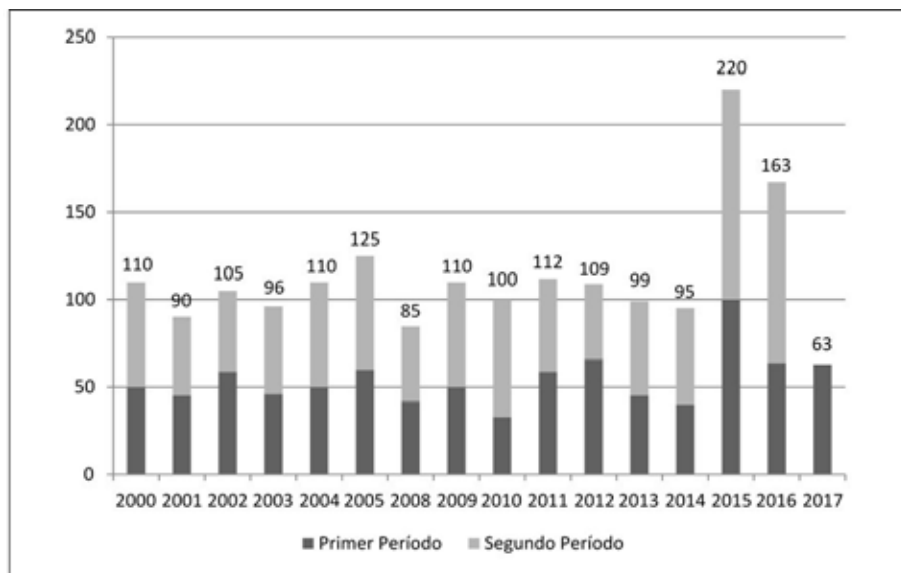
La iniciación de la implantación del currículo se manifiesta con el proyecto de emprendimiento. La Cátedra Proyecto Empresarial desarrolló actividades entre 2000 y 2014. En 2015, ésta pasó a llamarse Cátedra de Administración de Proyectos. Ambas Cátedras asumen la introducción al espíritu emprendedor, lo cual gira en torno a la conceptualización del fenómeno emprendedor y su impacto en el desarrollo de la economía y la sociedad de los diferentes países del mundo. Esto permite al estudiante acercarse a diferenciar su propia propuesta desde su comunidad

y desarrollar la capacidad de proponer alternativas para transformar y mejorar su entorno. Concluye su propuesta con la realización de su plan de negocios, producto o servicio que enmarque su emprendimiento. Se busca aquí conjugar contenidos y competencias desarrollados en cuarenta y tres asignaturas del plan de estudios.

La Cátedra es vivida como una CA en la que el estudiante consolida su idea desde la perspectiva de la definición del mercado, la competencia, el trabajo de campo y la proyección de las ventas, lo que le permite evaluar la viabilidad del plan de negocios de su emprendimiento. Seguidamente, se busca que el estudiante logre consolidar su emprendimiento a través de la formulación, ejecución y análisis de los aspectos financieros de su idea de negocios. Finalmente, a través de la gestión para nuevos negocios, el estudiante analiza y establece los procesos necesarios para la operacionalización de su idea de negocios, organización y gestión integral.

Los procesos asociados a las Cátedras Proyecto Empresarial y Administración de Proyectos se desarrollan a lo largo de períodos académicos semestrales de 16 semanas, según lo establecido por el plan curricular de la Escuela de Administración y Contaduría de LUZ. La experiencia ha permitido afirmar que –efectivamente– los estudiantes pueden, desde el pregrado, adquirir y manejar apropiadamente conceptos teóricos fundamentales del emprendimiento, desarrollar habilidades emprendedoras y poner en práctica los valores personales y sociales en el tema como la creatividad, autonomía, tenacidad, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, solidaridad y comunicación, entre otros.

Gráfico 1
Relación estudiantes cursantes de la Cátedra de Emprendimiento
que finalizaron su Plan de negocios
(Años: 2000-Primer Período 2017)



Fuente: elaboración propia (2017) sobre la base de registros administrativos de la Cátedra

En el Gráfico 1 se puede observar la relación de estudiantes que han cursado las Cátedras organizadas sobre la base de desarrollo de capacidades emprendedoras y que finalizaron su plan de negocios. Indica el tamaño de la población impactada desde el año 2000, dos periodos académico, hasta el primer período académico 2007 (último lapso con datos al momento de redactarse el presente trabajo). De acuerdo con los datos, durante 31 períodos académicos semestrales, entre 2000 y 2017, se han atendido 2.350 estudiantes aproximadamente³.

5. Desarrollos de CA alternas desde el Consejo de Fomento

Tras su designación en la Dirección del Consejo de Fomento de LUZ en 2008, la Profa. Ávila Urdaneta, sobre la base de su experiencia en la Cátedra de Emprendimiento de la FCES, se trasladó articulando ambos espacios enfocando la relación universidad-Estado-sector productivo-comunidades, asumiendo el paradigma de la «universidad emprendedora» que busca promover el

3 La interrupción de la actividad durante el bienio 2006-2007 correspondió a una estancia postdoctoral de la profesora encargada

desarrollo económico del país a partir del desarrollo local desde la universidad. Para ello, desde el Consejo de Fomento, se concibió una estrategia de interacción con las Facultades, Núcleos, Centros e Institutos de investigación de LUZ, conjugando actores, que participaran de dichas transformaciones, integrándose en unidades operativas para gestionar y compartir conocimiento con organizaciones empresariales y emprendedores para una efectiva relación entre la universidad y el Estado, el sector empresarial y la sociedad en general.

La enseñanza del emprendimiento a partir de las competencias emprendedoras, demanda el uso de metodologías no convencionales como el aprendizaje experiencial, un trabajo pedagógico que fortalezca dichas competencias a partir de nuevas estrategias de enseñanzas. Agregándose así a la cátedra de emprendimiento de la Escuela de Administración y Contaduría, emergen así nuevas CA que permitan desarrollar la propuesta de las competencias emprendedoras en nuevos escenarios. En este sentido, surgieron tanto el Diplomado de Emprendimiento e Innovación Empresarial como el Programa de Emprendimiento y Valores para Emprender.

El objetivo del Diplomado de Emprendimiento e Innovación Empresariales coadyuvare identificar cambios que deben hacerse desde la pedagogía para fortalecer competencias emprendedoras en los cursantes que seleccionen el citado programa de estudios. A través del Diplomado de Emprendimiento e Innovación Empresarial se formuló un plan de formación que -atendiendo a la normativa exigida por el Vicerrectorado Académico de LUZ

a través de la Dirección de Extensión- permitiera su ejecución a través de la empresa rental FACES C.A. y el Consejo de Fomento, instancia que administra académicamente el programa. Diplomado de Emprendimiento e Innovación Empresarial asimila el propósito de educar en emprendimiento a todo público (no sólo estudiantes y profesores), construyendo propuestas diferenciadoras, introduciendo estrategias institucionales que la promuevan y usando metodologías no convencionales como el aprendizaje experiencial que permita certificar competencias emprendedoras.

Desde su inicio en 2012 hasta 2017, el Diplomado de Emprendimiento e Innovación Empresarial ha generado 58 propuestas de negocios, distribuida en cinco cohortes: 17 (I Cohorte-2012), 7 (II Cohorte-2013), 12 (III Cohorte-2014), 11 (IV Cohorte-2016) y 11 (V Cohorte-2017). La evaluación de tales propuestas permitió evidenciar que los estudiantes del Diplomado contaban con la información necesaria para pasar a formalizar e implementación de sus propuestas de negocios. Ahora, más allá del número de egresados, para 2018, se ha decidido pasar a una nueva fase: evaluar la viabilidad -a largo plazo- de esta propuesta formativa y diseñar metodologías que midan su impacto en los estudiantes mediante estudios longitudinales que permitan indagar los efectos de la formación recibida en el desarrollo de competencias y el espíritu emprendedor. Para ello es -como señala Conduras et al (2010)- es necesario avanzar en una mayor comprensión acerca de cómo los programas de aprendizaje y los enfoques docentes coadyuvan a desarrollar habilidades y competencias para crear nuevas empresas.

6. Desarrollo de CA alternativas desde el Consejo de Fomento

La formación en emprendimiento a través del currículo es sólo una posibilidad que se pueden ofrecer: programas de acompañamiento en formación de empresa, participación en proyectos de investigación y las actividades extracurriculares a través del Consejo de Fomento en coordinación con las Facultades y Núcleos y los miembros del Consejo de Fomento relacionados con sectores organizaciones empresariales y gobierno local. Por ello, se asumió desarrollar -desde la estructura organizacional del Consejo de Fomento- el Programa de Emprendimiento y Valores para Emprender, donde el investigador se sumerge en el medio que pretende comprender la tarea de vivir su propia vida dentro de otra cultura organizacional. Abarca la gestión académica desde el pregrado, cuyo inicio se centra en la investigación hacia el emprendimiento, lo que determina el ejercicio del capital intelectual, no sólo capaz de generar conocimiento desde proyectos de investigación en el aula, transferencia de conocimientos a empresas, comunidades locales en bienes y servicios comercializables, estando en capacidad para el retorno de un nuevo conocimiento surgido del mundo empresarial.

El reto desde el Consejo de Fomento de LUZ ha sido la construcción de un sistema de aprendizaje que complemente el tradicional y desarrolle en los estudiantes de diferentes carreras los atributos y características propias del emprendedor. En este sentido, constituye un insumo valioso para la documentación y el análisis de los procesos de enseñanza-aprendizaje en educación en emprendimiento, como referencia

el realizado en Colombia, a partir de la implementación de la Ley 2014 de Fomento a la Cultura de Emprendimiento, que busca fortalecer el conocimiento en esta área para la dinamización de la economía del país (Congreso de la República de Colombia, 2006). El objetivo primordial de promover el espíritu emprendedor en las organizaciones educativas del país, y demás entes educativos implementen la cátedra de emprendimiento. Estimular a las universidades especialmente, tanto públicas como privadas, deben crear las unidades o centros de emprendimiento, además de promover el espíritu emprendedor, para apoyar a los estudiantes en la formulación de los planes de negocio hasta concretar la creación de empresa.

La oferta de generar una cultura emprendedora que potencie el emprendimiento en a través de las Cátedras de emprendimiento para los estudiantes del pregrado de Administración y Contaduría de LUZ y otro al público en general a través del Diplomado, están orientado básicamente a que haya un cierre en la brecha existente entre el sector educativo y el empresarial, partiendo de la base del desequilibrio que se da por el alto desempleo y el bajo nivel de creación de empresas de base tecnológica y de alto impacto. En este sentido, se propone generar una nueva cultura emprendedora desde la universidad emprendedora donde se focalice la gestión del emprendimiento fundamentalmente en segmentos diferenciados, permitiendo darle una presencia importante a los estudiantes de pregrado, el sector menos atendido al darle prioridad a otros, inclusive externos a la institución.

Desde Consejo de Fomento, a partir del año 2009 hasta la fecha (2017),

se ha venido realizando un análisis del emprendimiento universitario y regional tomando como referente la teoría de Henry Etzkowitz (1983), quien insiste en una nueva función de las universidades orientadas hacia el aporte al desarrollo económico y social de su entorno, considerando el impacto de lo que representaba la transferencia de tecnología y la relación universidad-empresa. Emerge un proceso de transformación de los entes universitarios a lo que se le ha dado en llamar «universidad emprendedora», tesis que asume Consejo de Fomento. A partir de las experiencias primigenias de las cátedras de Emprendimiento de la Escuela de Administración y Contaduría y el Diplomado de Emprendimiento e Innovación Empresarial, se han desarrollado distintas CA que continúan los desarrollos y concreciones de experiencia emprendedora.

La primera CA alternativa generada ha sido el ya señalado Programa de Emprendimiento y Valores para Emprender, el cual plantea profundizar y superar una visión coyuntural para tener una relación más efectiva entre la Universidad y el entorno complejo, cambiante e incierto y limitado de recursos, lo cual conlleva a la optimización de los convenios y alianzas. En este sentido, LUZ-por iniciativa del Consejo de Fomento en el marco de la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología y el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2013- se propuso proyectar una relación fundamentada en valores compartidos que permita consolidar un entorno empresa-Estado-sociedad, cuyo resultado redundará en una mejor calidad de vida a nivel local, nacional e internacional. El Programa de Emprendimiento y Valores para Emprender se planteó cuatro objetivos. 1) generar un espacio de discusión para actualizar, reforzar

e incorporar valores compartidos en la relación universidad-empresa-Estado-sociedad; 2) promover la sensibilización, capacitación y eficacia basada en la cooperación entre estas entidades; 3) optimizar los resultados de las alianzas estratégicas a partir de la operatividad de los valores compartidos; 4) compartir las experiencias del Consejo de Fomento conforme a lo establecido en la Ley de Universidades. Para el cumplimiento de este Programa, se realizan actividades de sensibilización tanto con estudiantes en las diversas Facultades y Núcleos de LUZ así como en las empresas públicas y privadas así como las comunidades.

La segunda CA alternativa ha sido la Red de Emprendimiento del Zulia, ventana para mostrar los productos y servicios de las empresas productivas o sociales miembros de la red, crear una actitud emprendedora y fomentar un talento humano altamente capacitado con una orientación hacia la cultura del emprendimiento, la innovación y la creatividad. La idea es conjugar soluciones en el contexto económico, político y social, contando con expertos de calidad, con la posibilidad de acceder a capitales tanto privados como públicos. La Red de Emprendimiento del Zulia busca ser una plataforma para fomentar una cultura de emprendimiento. Apoyada por un espíritu emprendedor e innovador, busca lograr el desarrollo sostenible de la nación a través del impacto significativo en los proyectos de vida de actores. La Red de Emprendimiento del Zulia se ha planteado algunos propósitos concretos: a) fomentar una cultura emprendedora a través del Diplomado en Emprendimiento e Innovación Empresarial; b) publicidad y promoción de los proyectos de emprendimiento que resulten; c) la universidad se encontrara dentro de

los parámetros exigidos por la Ley de Ciencia y Tecnología; d) contribución de la universidad con el nivel de vida de la región, impulsando el desarrollo sostenible y la dinamización de la economía; e) incorporar la participación de la Federación de Cámaras de Industria y Comercio-Zulia, el Servicio Integrado de Atención a los Ciudadanos Emprendedores (SIACE, órgano adscrito a la Alcaldía de Maracaibo) y el Banco Occidental de Descuento de esta iniciativa en la región Zuliana. Este esfuerzo ha consolidado una página Web de libre acceso (www.emprendimiento.luz.edu.ve), la cual está inscrita y registrada en la Web de Iniciativas de Educación Superior de la UNESCO-IESAL (consultar a través del enlace <http://www.iesalc.unesco.org.ve/>).

La tercera CA alternativa son las Jornadas Anuales «Universidad Emprendedora», espacio de encuentro anual que tiene como objetivo fundamental fomentar el espíritu emprendedor y favorecer la generación de nuevas empresas por parte de los estudiantes, titulados/as, personal de administración y servicios y personal docente e investigador de la Universidad del Zulia. A través del Consejo de Fomento, las Facultades y Núcleos de LUZ cooperan con otras universidades, e instituciones de la sociedad civil, la Cámara de Industriales del estado Zulia, Fundación Educación-Industria (Fundei-Zulia), el Banco Mercantil, el Servicio Integrado de Atención al Ciudadano Emprendedor (SIACE) y el Fundación para el Sistema Autosustentable de Desarrollo Microfinanciero y Ciudadano (SAMI)—ambas instituciones adscritas a la Alcaldía de Maracaibo— así como otras organizaciones empresariales, se convocan ponencias y trabajos de investigación, se busca intercambiar experiencias relacionadas con la

integración y el desarrollo empresarial con base social así como una Feria del Emprendimiento Universitario. Desde 2009 hasta 2017 se han realizado nueve Jornadas, siendo publicadas siete (memorias que incluyen relatorías, resúmenes ejecutivos y artículos en extensos [las memorias 2016 y 2017 fueron publicadas en electrónico y disponibles para todo público en la página web del Red de Emprendimiento del Zulia). La idea utilizar a estos documentos como medios de intercambio de experiencia.

Una última CA alternativa a desarrollar, actualmente en organización, es la Revista de Emprendimiento e Innovación Empresarial. Se busca con esta la divulgación del conocimiento científico a partir de la investigación que aportan intelectuales expertos en diferentes temas de interés, velando siempre por la interacción entre la universidad y el sector empresarial-industrial. La idea es la publicación de contenidos de alta calidad, reflejando un aporte al conocimiento, a la comunidad académica, profesional y empresarial.

Es necesario señalar que este esfuerzo de promoción emprendedora se ha desarrollado a lo largo de casi dos décadas en la docencia para el emprendimiento y la promoción de la cultura de emprendimiento, comercialización, transferencia de la tecnología y propiedad intelectual, le ha permitido además constituir equipos y redes de trabajo. Asimismo, se ha planteado una iniciativa legislativa titulada «Anteproyecto de Ley Fomento Cultura de Emprendimiento, Innovación y Espíritu Emprendedor», el cual fue consignado a la Comisión de Desarrollo Integral de la Asamblea Nacional (poder legislativo nacional de Venezuela) el 30 mayo de 2016. Esta propuesta tiene como objeto crear, estimular, promover y

desarrollar el emprendimiento, facilitar el acceso a los servicios financieros y no financieros, en forma rápida y oportuna, a los emprendedores, las comunidades populares y autogestionarias, las empresas familiares, las personas naturales desempleadas y cualesquiera otras formas de asociación comunitaria para el trabajo, que desarrollen o tengan iniciativas para desarrollar una actividad económica, a objeto de integrarlas en las dinámicas económicas y sociales del país.

7. Reflexiones finales

El modo de gestionar el proceso de transformación de los entes universitarios viene definido por estrategias basadas en las capacidades de creatividad e innovación, capacidades que surge cuando confluyen -en diferentes escenarios- conocimientos, ideas y experiencias en circunstancias y condiciones favorables. Las organizaciones en el marco global, están cada vez más orientadas a generar y buscar ventajas competitivas que les garanticen altos niveles de productividad y permanencia en el mercado, a partir de una clara diferenciación con el resto de las organizaciones educativas existentes. Surgen las interrogantes: ¿Cuál puede ser la clave para lograr esto? ¿Qué garantiza en el contexto actual, el éxito de un modelo de universidad emprendedora?

La integración organizacional en el contexto de la gestión de redes, preocupa a empresarios y académicos que deben ubicarse en un campo de acción más amplio que trascienda a la función del manejo de los recursos para alcanzar metas. El desarrollo de las habilidades mentales, incide radicalmente en el crecimiento económico, basado en la productividad

de los trabajadores calificados, aquellos que destacan por transforman un saber en otro saber. En este sentido, el concepto de empresa altamente productiva no está asociado solamente a las máquinas o a los avances tecnológicos, sino que reside en el conocimiento de las personas y a la capacidad que tenga la organización para reproducir, adquirir y generar nuevo conocimiento. Esta parece ser la clave, por ello se manifiesta una era de conocimiento.

El modelo de enseñanza por competencias permite el entrenamiento de las habilidades emprendedoras de manera interdisciplinar y sistemática, proceso iniciado en LUZ a través del proceso modernizador del currículo por competencias a partir del 2013. En este sentido, sería conveniente considerar una competencia general que se denomine «aprender a emprender». El estudiante desarrolla su identidad personal estableciendo un sistema de valores y principios y reflexionando sobre ellos y comparte el encadenamiento con sus acciones.

Esta competencia se divide en tres ejes: a) habilidad para actuar desde las comunidades de aprendizaje, b) habilidad de construir y conducir su plan de vida y emprendimiento y, c) habilidad de afirmar derechos y necesidades. Todo esto implica competencias emprendedoras más específicas: 1) competencia para la conformación de redes, 2) competencia para la resolución de problemas, 3) orientación al logro, 4) competencia para asumir riesgos, 5) trabajo en equipo, 6) creatividad, 7) autonomía, 8) iniciativa, y 9) ética empresarial.

La construcción de una red de comunidades de aprendizaje desde el Consejo de Fomento permite desarrollar esta nueva forma de experiencia formativa

a través de espacios específicos de intercambio y cooperación. Toca ahora realizar una evaluación de impacto de la experiencia. La aplicación final de instrumentos de evaluación permitirá captar, además de la percepción, si los cambios significativos que ofrecen los programas de aprendizaje para el emprendimiento fueron alcanzados.

Sin embargo, también es necesario señalar que –una vez culminada la experiencia formativa- no siempre reciben el apoyo y las medidas que respalden los esfuerzos por parte de la organización y del acompañamiento cuando finalizan su escolaridad. La rigidez en la planificación tradicional, de espacios y jornada escolar, son obstáculos para que los programas de emprendimiento se institucionalicen y se conviertan en una parte habitual del trabajo de los alumnos. Si se tienen en cuenta las consideraciones que hemos hecho sobre el currículo y esto se combina con una organización flexible, el clima y el rendimiento del aprendizaje se incrementan.

La experiencia de la red de comunidades de aprendizaje no implica una sola estrategia. En ésta concurren diversas opciones metodológicas. La investigación en esta área es fundamental para desencadenar en conocimientos que deben ser transmitidos al educar y formar emprendedores innovadores. Que el aprendizaje libera, forma, transforma individuos con un sistema de creencias dado, en seres más desarrollados. Finalmente, la universidad emprendedora, se instituye con el fin de promover el espíritu emprendedor, y trabajar en la sensibilización, capacitación y formación sobre desarrollo emprendedor en la LUZ, entendida como la base para la generación de emprendimientos para la dinamización de la economía.

Referencias bibliográficas

- Ávila Urdaneta, Maritza J. (2009), "**Proyecto Diplomado de Emprendimiento e Innovación Empresarial**", Documento académico administrativo (inédito), Maracaibo, Consejo de Fomento de la Universidad del Zulia.
- Ávila Urdaneta, Maritza J, y Sánchez Ávila, Marisela (2017), «**Modelo de comunidades de aprendizaje, tecnologías de información y comunicación como estrategia de desarrollo local**», Documento de Trabajo, Maracaibo, Consejo de Fomento de la Universidad del Zulia.
- Ávila Urdaneta, Maritza J, y Sánchez Ávila, Marisela (2010), «Estrategia de desarrollo local desde la comunidad de aprendizaje para el emprendimiento e innovación», **Multicencias**, 10 (Extraordinario), 119-125.
- Beltrán Llera, Jesús (1993), **Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje**, Madrid, Editorial Síntesis.
- Bernard, Juan A, (1993), "Estrategias de aprendizaje y enseñanza: evaluación de una actividad compartida en la escuela", En C, Monereo, **Las estrategias de aprendizaje: procesos, Contenidos e interacción** (pp. 15-30), Barcelona, Edicions Domenech.
- Casares Arrangoiz, David (1996), **Liderazgo, Capacidades para dirigir**, México, Fondo de Cultura Económica.

- Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, (1996), **Nuestra diversidad creativa, Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo**, París, UNESCO.
- Conduras, Alicia; Levie, Jonathan; Kelley, Donna; Saemundsson, Rögnvaldur; Schøtt, Thomas (2010), "Una perspectiva global sobre la Educación y Formación emprendedora", Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de **OIS, SEBRAE**, <<http://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2012/12/2010-GEM-Una-perspectiva-global-sobre-la-Educacio%CC%81n-y-Formacio%CC%81n-emprendedora.pdf>>
- Congreso de la República de Colombia, (2006), "Ley 1014 del 26 de enero de 2006 Fomento a la Cultura del Emprendimiento", Recuperado el 16 de Junio de 2017, de **Ministerio de Educación de Colombia**, <<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-94653.htm>>
- De Bono, Edward (1991), **El pensamiento lateral: manual de creatividad**, Barcelona, Grupo Planeta.
- Delors, Jacques (1996), "Los cuatro pilares de la educación", En **Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI** (pp. 91-103), Madrid, Editorial Santillana-UNESCO.
- Estrada, Gustavo (1999), "El origen del capital intelectual", Recuperado el 22 de enero de 2017, de **El Tiempo.com**, <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-858833>>
- Flores de Vivar, Jesús (2000), "La gestión del conocimiento en las empresas", recuperado el 20 de Mayo de 2017, de **Red de Ciencia.cu**, <<http://www.redciencia.cu/empres/Intempres2001/Informacion/GestConoc/Otros/LAGESTIaNDELCONOCIMIENTOEMPRESAS.htm>>
- Garavan, Thomas N.; y O'Kinneide, Barra (1994b), "Entrepreneurship Education and Training Programmes: A Review and Evaluation – Part 2", **Journal of European Industrial Training**, 18 (11), 13-21.
- Garavan, Thomas N. y O'Kinneide, Barra (1994a), "Entrepreneurship Education and Training Programmes: A Review and Evaluation – Part 1", **Journal of European Industrial Training**, 18 (8), 3-12.
- Gibb, Allan A, (2005), "Towards the Entrepreneurial University, Entrepreneurship Education as a lever for change", Papel de Trabajo, Londres, National Council for Graduate Entrepreneurship.
- Gómez Vallejo, María del Pilar y Satizábal Parra, Katherine (2011), "Educación en emprendimiento: fortalecimiento de competencias emprendedoras en la Pontificia Universidad Javeriana Cali", **Economía, Gestión y Desarrollo** (11), 121-151,
- Gómez, Miguel A, (2005), "Las transposición didáctica: historia de un concepto", **Revista Latinoamericana de Estudios Educativos** (1), 83-115,

- Gutiérrez Gutiérrez, Ofelia (18 de Noviembre de 2003), "Enfoques y modelos educativos centrados en el aprendizaje", Recuperado el 15 de Mayo de 2017 <<http://docplayer.es/2215949-Enfoques-y-modelos-educativos-centrados-en-el-aprendizaje.html>>
- Kirby, David (2004), "Entrepreneurship Education: Can Business Schools meet the Challenge?", **Education+Training**, 46 (8/9), 510-519,
- Kliksberg, Bernardo (1999), "Capital social y cultura: claves esenciales del desarrollo", Recuperado el 22 de Abril de 2017, de **Ministerio de Cultura de Colombia**, <http://www.mincultura.gov.co/areas/fomentoregional/Documents/CapitalSocialyCultura_Kliksberg_1999.pdf>
- Muñoz, José; Quintero, José F.; Ancinar Múnevar, Raúl (2001), **Cómo desarrollar competencias investigativas en educación**, Bogotá, Editorial Magisterio.
- Pavez Salazar, Alejandro (s/f), "La gestión del conocimiento en las organizaciones", Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de **Maestría en Dirección-Universidad de Granma**, <[http://ict.udg.co.cu/maestria%20en%20direccion/index.php?dir=GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO/Bibliografia/HYPERLINK "http://ict.udg.co.cu/maestria%20en%20direccion/index.php?dir=GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO/Bibliografia/&file=gc15.doc"](http://ict.udg.co.cu/maestria%20en%20direccion/index.php?dir=GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO/Bibliografia/HYPERLINK%20http://ict.udg.co.cu/maestria%20en%20direccion/index.php?dir=GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO/Bibliografia/&file=gc15.doc)>
- Pellicer, Carmen; Álvarez, Beatriz; Torrejón, Juan (2013), "Aprender a emprender: Cómo educar el talento emprendedor", Recuperado el 20 de Junio de 2017, de **Fundación Príncipe de Girona**, <<https://es.fpdgi.org/upload/proyecto/aprender-a-emprenderesp.pdf>>
- Pittaway, Luke y Hannon, Paul (2008), "Institutional Strategies for Developing Enterprise Education: A Review of some Concepts and Models", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 15 (1), 202-226.
- Putnam, Robert (1994), **Para que la democracia funcione**, Caracas, Editorial Galac,
- Sarasvathy, Saras D, (2001), "What makes Entrepreneur Entrepreneurial?", **Harvard Business Review**, 21, 2-9.
- Schunk, Dale (1991), "Self-efficacy and academic motivation", **Educational Psychologist** (26), 207-231.
- Stoner, James; Freeman, Edward; y Gilbert, Daniel (1996), **Administración**, México, Prentice Hall.
- Timmons, Jeffrey y Spinelli, Stephen (2007), **New Venture Creation**, Boston, McGraw Hill,
- Tobón, Sergio (2004), **Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica**, Bogotá, ECOE Ediciones.

- Tobón, Sergio; Pimienta, Julio; y García Fraile, Juan (2006), **Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias**, México, Pearson.
- Valecillos, César (1996), **Comunidades de aprendizaje, Donde los profesores y estudiantes de dan la mano**, Maracaibo, Editorial de la Universidad del Zulia.
- Valverde, Teresa; Meave, Jorge; Carabías, Julia; y Cano-Santana, Zenón (2005), **Ecología y Medio Ambiente**, México, Pearson Educación,
- Villa, Aurelio y Poblete, Manuel (2007), **Aprendizaje basado en competencias, Una propuesta para la evaluación de competencias genéricas**, Bilbao, Mensajero-Universidad de Deusto.
- Zambrano Leal, Armando (2002), **Pedagogía, educabilidad y formación de docentes**, Cali, Nueva Biblioteca Pedagógica.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

R/G Revista
Venezolana de
Gerencia

AÑO 23, Edición Especial No.1

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en julio de 2018, por la **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, **Centro de Estudios de la Empresa (CEE)**, **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES)**, **Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela***

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve