

CARACTERIZACIÓN PROGRAMAS DE APOYO AL ENTORNO EMPRENDEDOR (PAE)

AÑO 2012

INNOVA CHILE – CORFO

13/07/2012

**Unidad de Monitoreo y Evaluación
Gerencia de Estrategia y Estudio Corfo**



**Gobierno
de Chile**

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	2
2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS PROYECTOS PAE REGULAR.....	4
2.1 Financiamiento de los proyectos PAE regular.	5
3. CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS ADJUDICADOS (GESTORES DEL PROYECTO).....	6
3.1 Tipo de entidad ejecutora de los proyectos (beneficiarios).....	6
3.2 Profesión del Jefe/Coordinador del proyecto de la entidad adjudicada.....	7
3.3 Caracterización de la experiencia de los beneficiarios (entidades) adjudicados.....	8
4. FOCALIZACIÓN Y COBERTURA DE LOS BENEFICIARIOS ATENDIDOS POR LOS PAE REGULAR	10
5. METODOLOGÍAS Y ACTIVIDADES A IMPLEMENTARSE EN LOS PROYECTOS PAE REGULARES.....	12
6. HABILIDADES Y COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS EN LOS PAE REGULAR	16
7. PRINCIPALES ETAPAS Y ACTIVIDADES DE LOS PROYECTOS PAE REGULARES.....	23
8. CONCLUSIÓN	26
9. BIBLIOGRAFÍA	28
ANEXO N°1	29
Glosario de Actividades.....	29
ANEXO N°2	35
Borrador TDR para estudio de medición de metodologías realizado por el Ministerio de Economía y el Ministerio de Educación.....	35
ANEXO N°3	51
Glosario Habilidades y Competencias desarrolladas en los PAE.....	51

1. INTRODUCCIÓN

En el año 2011, InnovaChile de CORFO, a través de la Subdirección de Entorno para la Innovación, puso a disposición la nueva línea de financiamiento, de ventanilla abierta¹, “Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor” (PAE). A través de ella se busca mejorar las condiciones de entorno en que se desarrollan las actividades emprendedoras, a fin de mejorar la productividad y competitividad del país. Para ello, esta línea entrega financiamiento a iniciativas que estén orientadas a personas y/o empresas y que, como indican las bases del instrumento, tengan como objetivo “potenciar y dinamizar el entorno emprendedor, a través del cofinanciamiento de Programas que generen habilidades y competencias para el emprendimiento en personas y/o empresarios, de acuerdo a la realidad de cada región y/o sector.”

En este marco y desde el inicio del instrumento de financiamiento, a la fecha, se han realizado tres llamados especiales con el objetivo de levantar la demanda en esos aspectos: el primero, focalizado en el emprendimiento escolar (2011); el segundo, en el emprendimiento femenino (2011) y el tercero, en la difusión de historias de emprendimiento a través de medios de comunicación masivos (2012). Cabe señalar que, por tratarse de llamados especiales, el proceso de evaluación de los proyectos postulados de cada llamado especial contó con la colaboración del Ministerio de Educación, el Servicio Nacional de la Mujer y de un panel evaluador experto en materias de comunicación, dependiendo del llamado al cual correspondieran los proyectos.

Como consecuencia de lo anterior, se tiene 4 tipos de PAE: 1) PAE regulares, los que corresponden a todos los proyectos postulados en la ventanilla abierta y que no responden a ningún llamado especial, vale decir que fueron postulados fuera de período de tiempo estipulado de cada llamado, aún cuando la temática abordada por el proyecto puede ser el emprendimiento escolar, femenino o comunicacional; 2) PAE femenino; 3) PAE escolar y 4) PAE comunicacional. En los tres últimos casos, los proyectos responden a los llamados especiales.

En el presente informe se revisan los proyectos correspondientes a los PAE regular y se realiza una caracterización general de ellos, considerando aspectos de localización, financiamiento, la población atendida, así como también de aspectos metodológicos de las intervenciones propuestas. El análisis se hizo sobre la base de los proyectos que fueron adjudicados desde la apertura de la línea de financiamiento el día 16 febrero de 2011 hasta el 26 de Marzo de 2012 y que no respondieran a los llamados especiales mencionados antes. Considerando esto, se cuenta con 42 proyectos. Para el análisis

¹ El que una línea de financiamiento sea de ventanilla abierta significa que el proceso de postulación a ella está abierta durante todo el año.

se construyó una base de datos en la cual se estandarizaron y volcaron las principales características de los proyectos, surgidas a partir de las propuestas apoyadas, su correspondiente Ficha de presentación a Comité de InnovaChile y los Términos de Referencia de cada proyecto, todos documentos provistos por la Subdirección de Entorno para la Innovación.

A continuación se revisan detalladamente estos proyectos, presentándose en la primera sección información general de ellos y de las instituciones beneficiarias; en la segunda, una caracterización de los beneficiarios atendidos; en la tercera, una caracterización general de las metodologías y principales actividades realizadas por los proyectos; en la cuarta, una revisión de las habilidades y competencias promovidas por los proyectos, para finalizar en la última sección con una descripción general de las principales etapas de los programas PAE Regular.

2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS PROYECTOS PAE REGULAR

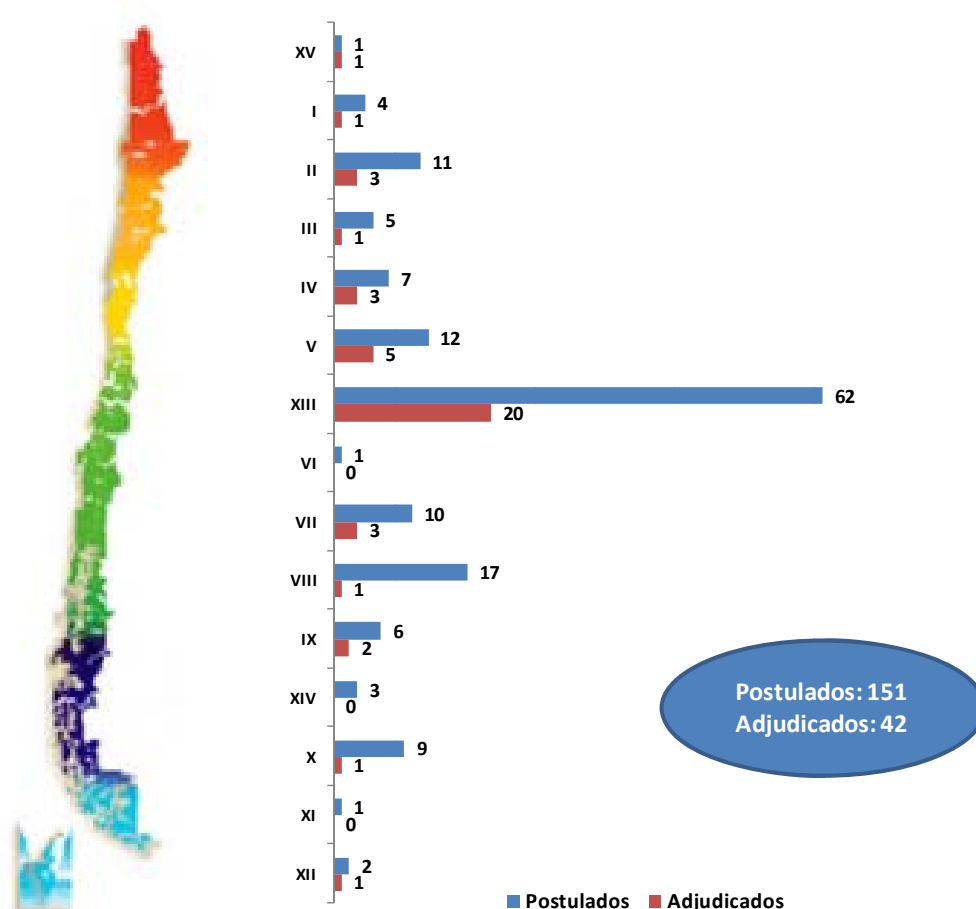
Como lo indica en su objetivo, la línea de financiamiento “Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor” (PAE) busca mejorar las condiciones de entorno en que se desarrollan las actividades emprendedoras del país. Para ello, esta línea entrega financiamiento a iniciativas que estén orientadas a personas y/o empresas que tengan como objetivo la generación de habilidades y competencias que fomenten el emprendimiento. En este sentido, se espera contribuir en la inclusión del emprendimiento como una opción válida de empleo, generar espacios y redes que favorezcan el emprendimiento, difundir herramientas para la formación de emprendedores, entre otras.

A contar de la apertura de esta línea de financiamiento y hasta el 26 de marzo de 2012, postularon a InnovaChile 151 proyectos. De ellos, 42 fueron finalmente adjudicados, a partir de los cuales se realiza este análisis.

En cuanto a la distribución regional de los proyectos, en el gráfico 1 se observa, por un lado, que la mayoría de las regiones del país cuentan con proyectos PAE, en efecto, sólo las regiones del Libertador Bernardo O’Higgins (VI), de los Ríos (XIV) y de Aysén (XI) no presentaron proyectos adjudicados durante el período de análisis. Por otro lado, del total de 42 proyectos adjudicados, 20 de ellos se concentran en la Región Metropolitana (XIII), otros 5 se ubican en la Región de Valparaíso (V), mientras que la Región de Antofagasta (II), de Coquimbo (IV) y del Maule (VII), cuentan con 3 programas cada una.

En cuanto a la duración de los proyectos, las bases de la línea de financiamiento establecen como plazo de ejecución de los proyectos 20 meses, el que podrá prorrogarse hasta por 4 meses más, previa solicitud fundada del beneficiario. Los PAE regular tienen un promedio de duración de 14 meses, siendo los más extensos de 20 meses y los de menor duración de 6 meses. Asimismo, la mayoría de los proyectos revisados tiene contemplado desarrollar la ejecución de sus actividades en 12 meses.

Gráfico N°1: Proyectos postulados y adjudicados por región.



Fuente: Cartera de proyectos Subdirección de Entorno para la Innovación, 2011-2012.

2.1 Financiamiento de los proyectos PAE regular.

Según se establece en las bases de los Programas de Apoyo al Entorno Emprendedor, InnovaChile de CORFO apoya el cofinanciamiento de los proyectos adjudicados hasta en un 50% para aquellas instituciones que utilicen en su modelo de gestión la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En este caso, el cofinanciamiento no podrá sobrepasar los \$ 45 millones de pesos. Mientras tanto, en el caso de otros programas (que no utilicen un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial), el cofinanciamiento puede alcanzar hasta un 80% del costo total de un proyecto, no pudiendo el cofinanciamiento superar los \$ 70 millones de pesos.

La suma total del aporte de Innova Chile de CORFO para los PAE regular adjudicados asciende a \$2.092 millones de pesos aproximadamente, alcanzando el cofinanciamiento promedio para cada

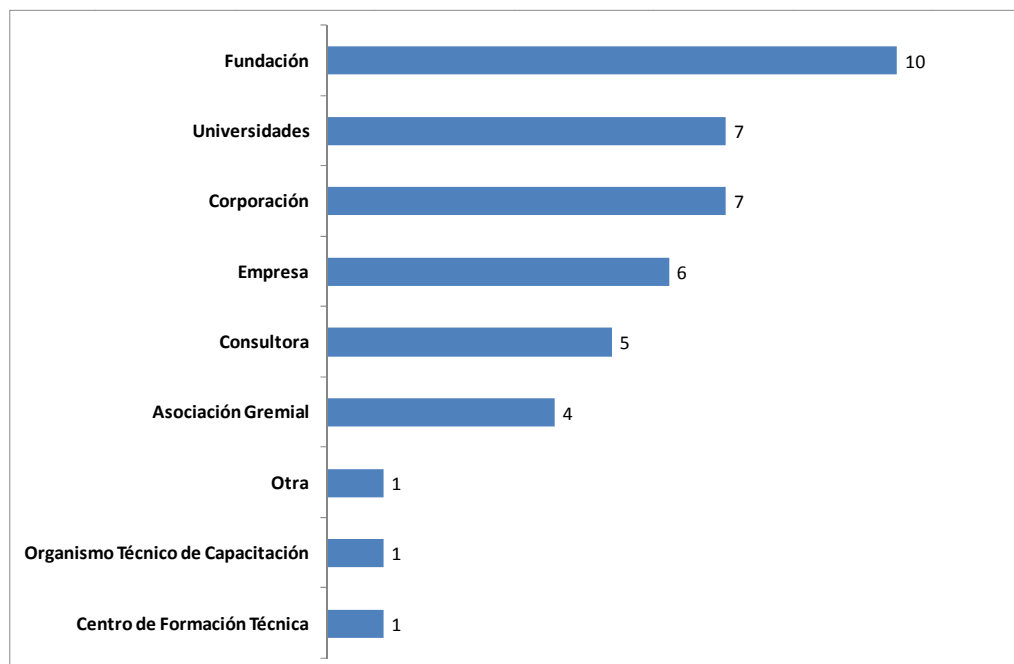
proyecto PAE regular a \$49.8 millones de pesos. Por su parte, el financiamiento total aportado por los beneficiarios alcanza aproximadamente a \$855 millones de pesos, lo que implica un aporte promedio por proyecto de \$20.4 millones de pesos. También se observa que Innova Chile cofinancia, en promedio, el 74% del costo total de un proyecto y los beneficiarios cerca del 26%.

3. CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS ADJUDICADOS (GESTORES DEL PROYECTO).

De acuerdo a las bases de los Programas de Apoyo al Entorno Emprendedor, los beneficiarios son aquellas entidades responsables ante InnovaChile por la ejecución de cada programa y que poseen las capacidades técnicas suficientes para ejecutar la mayor parte de las actividades propuestas. En esta calidad, se admite a las personas jurídicas constituidas en Chile, con o sin fines de lucro, o a personas naturales que posean la calidad de empresario individual, que cuenten con iniciación de actividades y tributen en primera categoría.

3.1 Tipo de entidad ejecutora de los proyectos (beneficiarios)

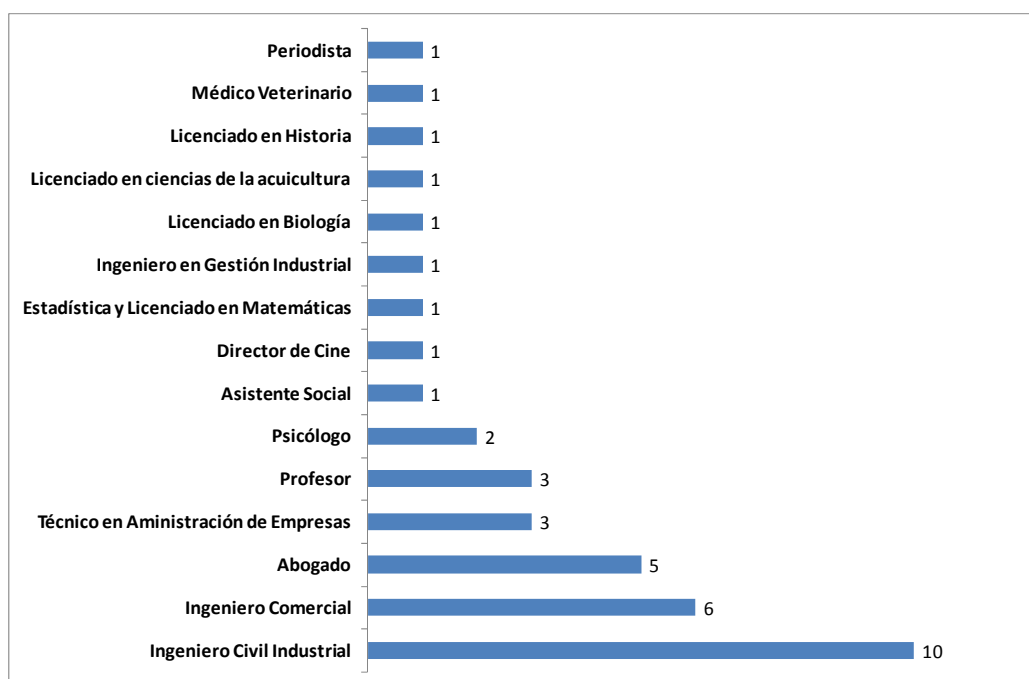
Revisando los gestores de los proyectos PAE adjudicados, se identificaron 8 tipos de entidades o beneficiarios: asociaciones gremiales, consultoras, empresas, corporaciones, fundaciones, Universidades, Centros de Formación Técnica y Organismos Técnicos de Capacitación. De ellas, las fundaciones son las que concentran la mayor parte de los proyectos (10 proyectos) y a seguir las Universidades y corporaciones (7 proyectos, respectivamente), tal como se presenta en el gráfico 2. También se encontró que la “Fundación Pro Innovación (ForoInnovación)” se adjudicó 5 de los proyectos revisados.

Gráfico N°2: Número de proyectos según tipo de beneficiarios (entidades) adjudicados

Fuente: Base de datos PAE regular

3.2 Profesión del Jefe/Coordinador del proyecto de la entidad adjudicada

De los 42 proyectos PAE Regulares analizados, 38 indican la profesión del jefe o coordinador del proyecto. De ellos, en 10 son Ingeniero Civil Industrial, en 6 son Ingeniero Comercial y en 5 son Abogados. Un mayor detalle de las profesiones de los encargados de los proyectos se presenta en el gráfico 3.

Gráfico N°3: Profesión del Jefe/Coordinador de Proyecto por proyecto

Fuente: Base de datos PAE regular

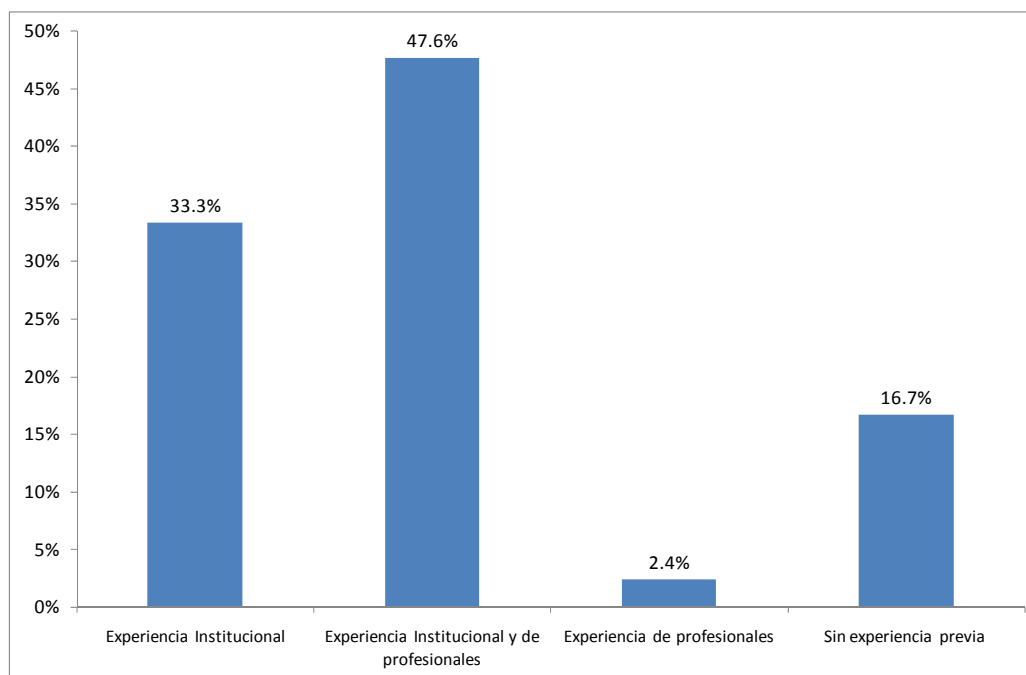
3.3 Caracterización de la experiencia de los beneficiarios (entidades) adjudicados

A fin de analizar la experiencia de los gestores de proyectos en materias de emprendimiento se consideraron tres categorías: 1) la experiencia institucional, entendida como aquella que la institución posee, pudiendo ser adquirida como consecuencia de la implementación de otros proyectos en materias de emprendimiento; 2) la experiencia de los profesionales, corresponde a la experiencia que ha sido adquirida por los profesionales de la institución en el ejercicio de su profesión y, 3) la experiencia institucional y de los profesionales de la institución, donde fueron clasificados los beneficiarios cada vez que la institución presentara experiencia, así como también el equipo de profesionales que trabajan en ella.

De este modo, se observa que cerca del 83% de los gestores demuestran tener experiencia en materia de emprendimiento, ya sea a través de la institución o de los profesionales que conforman el proyecto. En efecto y como muestra el gráfico a continuación, en el 33% de los proyectos la institución es la que presenta tener experiencia en materia de emprendimiento, sólo en uno de los casos (2,4%) la

experiencia viene dada únicamente por los profesionales, proviniendo la experiencia, en la mayoría de los programas (47.6%), tanto de la institución como de los profesionales que trabajan en ella. Con esto se observa que sólo un 16.7% de los proyectos no presenta experiencia previa en la materia.

Gráfico N°4: Porcentaje de proyectos según tipo experiencia en emprendimiento



Fuente: Base de datos PAE regular

4. FOCALIZACIÓN Y COBERTURA DE LOS BENEFICIARIOS ATENDIDOS POR LOS PAE REGULAR

En las bases de esta línea de financiamiento se solicita que cada proyecto postulado identifique y caracterice el grupo de beneficiarios que espera atender. En este sentido las bases definen a los beneficiarios atendidos o directos como “una o más personas jurídicas o naturales, cuya participación dará pertinencia al programa”, que son quienes recibirán de manera directa los beneficios de la ejecución de los programas.

Es importante señalar que los PAE Regular incorporan a todos aquellos proyectos que postulan mediante ventanilla abierta, aún cuando estos puedan responder a los objetivos de los distintos llamados especiales², por la fecha de postulación no corresponden a ellos. Es por esto que al revisar los proyectos PAE Regular se encuentra que existen algunos que, por su objetivo y grupo de beneficiarios a intervenir, responden a las temáticas tratadas en los PAE de los llamados especiales realizados hasta la fecha, esto es: llamado especial escolar, femenino o comunicacional, por lo cual se decidió clasificarlos en una primera instancia considerando esta tipología. Dentro de la temática “escolar” se consideran aquellos proyectos cuyo grupo objetivo son escolares de enseñanza media; se consideran dentro de la temática “femenina” aquellos proyectos que trabajan directamente con mujeres y dentro de la temática “comunicacional” a aquellos que destacan historias nacionales de emprendimiento e impulsan una cultura de innovación en la sociedad a través de medios de comunicación masivos.

En este sentido, del conjunto de proyectos analizados, 13 proyectos (31% del total) se clasificaron dentro de la temática escolar. Asimismo, los proyectos clasificados dentro de la temática femenina fueron 2, vale decir el 4.8% del total. Por último, los proyectos que abarcan la temática comunicacional fueron 2 de un total de 42 (4.8% del total).

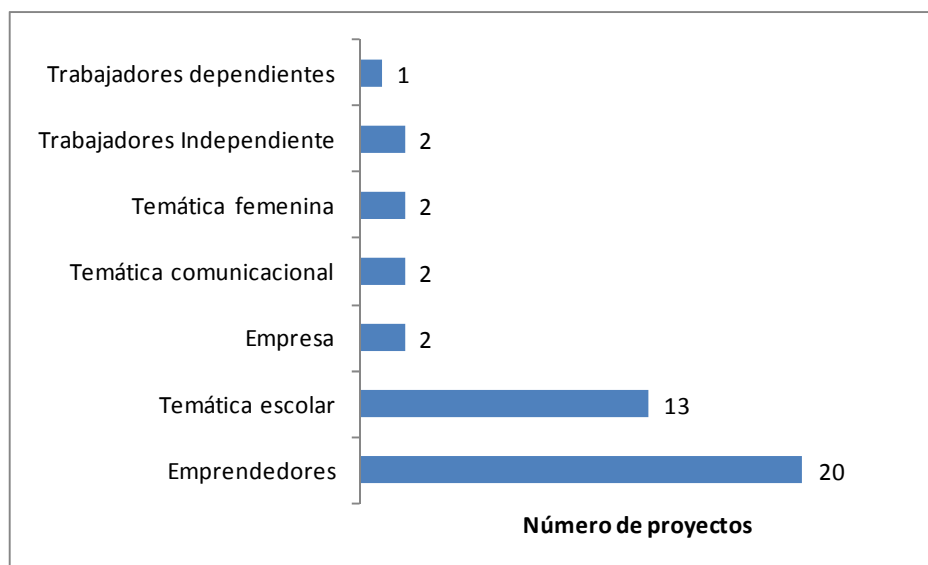
Por otra parte y excluyendo los proyectos que se enfocan en estos temas particulares, se definieron 4 clasificaciones generales en las cuales se enmarcan los grupos objetivo de los demás proyectos, estas son:

- a) Trabajadores dependientes: sólo uno de los proyectos considera como su grupo objetivo a trabajadores dependientes de diversas empresas (2.4% del total de proyectos).

² En el ámbito de los PAE, a la fecha, se han realizado tres llamados especiales: 1) Escolar, 2) Femenino y 3) Comunicacional. El primero, focalizado en el emprendimiento escolar (28 de abril a 15 de julio, 2011); el segundo, en el emprendimiento femenino (8 de marzo a 16 de mayo, 2011) y el tercero, en la difusión de historias de emprendimiento a través de medios de comunicación masivos (31 de enero a 10 de mayo, 2012).

- b) **Emprendedores:** este grupo objetivo alberga a los potenciales emprendedores y empresarios ya establecidos. De la totalidad de proyectos, 20 trabajan con este grupo objetivo (47.6% del total).
- c) **Trabajadores Independientes:** 2 de los proyectos PAE regular (4.8% del total) trabajaban directamente con pescadores artesanales o maestros constructores independientes, los que fueron incluidos en esta categoría.
- d) **Empresas:** en esta categoría se clasifican los proyectos que trabajarán con empresas directamente. En este caso, de los proyectos revisados, se tiene que hay 2 (4.8% del total) que dirigen sus actividades a este grupo objetivo.

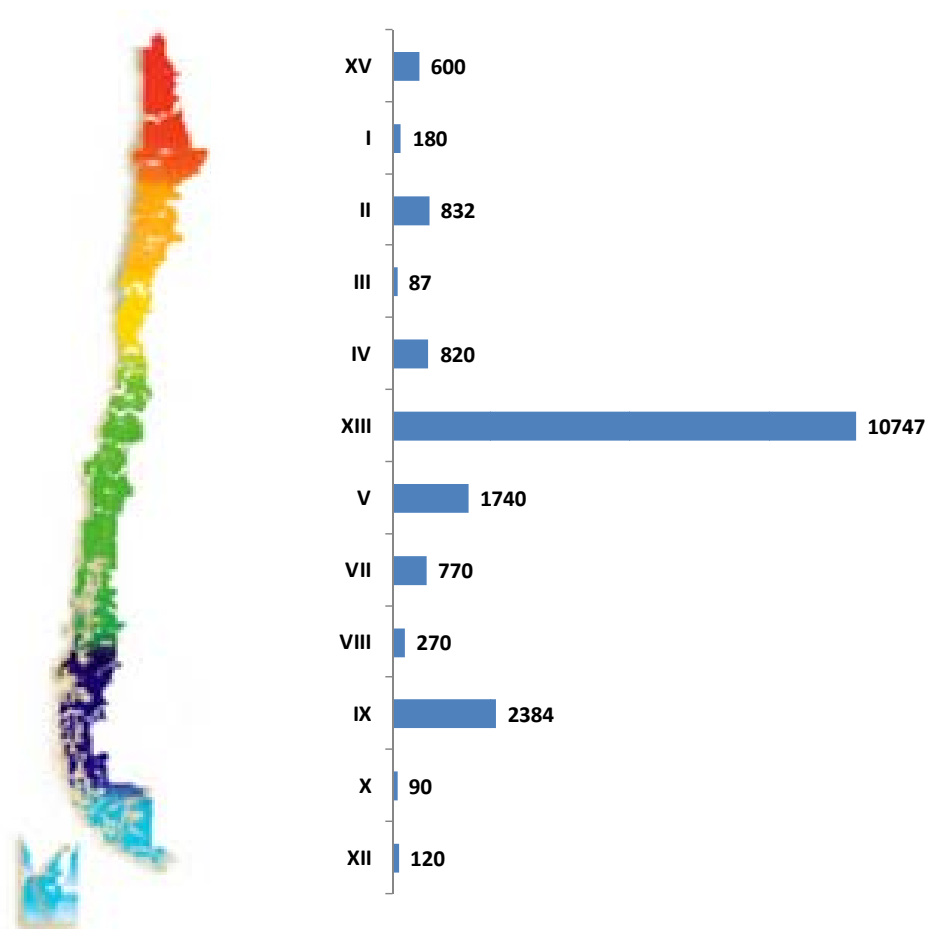
Gráfico N°5: Número de proyectos de acuerdo a su grupo objetivo



Fuente: Base de datos PAE regular

Dentro de los elementos a considerar, las bases de postulación de este instrumento de financiamiento también solicitan que cada proyecto indique un número estimado de beneficiarios a atender, lo que permite hacer una estimación de la cobertura de los proyectos. Así se tiene que el número total de beneficiarios directos de los PAE Regular incluidos en esta revisión es de 18.640.

En cuanto a la cobertura de los programas por región, se observa que las Regiones Metropolitana, de Valparaíso y de la Araucanía son las que concentran la mayor cantidad de beneficiarios, como se presenta en el gráfico 6. Respecto a esto, cabe mencionar que el número de beneficiarios puede variar durante la ejecución de cada proyecto.

Gráfico N°6: Número de beneficiados directamente según región

Fuente: Base de datos PAE regular

5. METODOLOGÍAS Y ACTIVIDADES A IMPLEMENTARSE EN LOS PROYECTOS PAE REGULARES

Sobre la base de los formularios de postulación de cada proyecto, en esta sección se analizan las metodologías que serán implementadas por los PAE Regulares. Para esto se clasificaron las metodologías en tres tipos: 1) metodología propia, 2) metodología reconocida y 3) metodología reconocida adaptada.

La “metodología propia” se refiere a aquellas técnicas de intervención que son diseñadas enteramente por los gestores de proyectos y que no han sido estandarizadas. La “metodología reconocida” es aquella herramienta de intervención que será implementada por los gestores de proyectos PAE Regulares, pero cuyo diseño ha sido estandarizado y validado a través de su aplicación en distintos grupos sociales a nivel nacional y/o internacional. Por último, se entiende como “metodología reconocida adaptada” aquella que incorpora métodos estandarizados en las metodologías propias propuestas por los proyectos.

De la revisión de los proyectos, se obtuvo que el 47.6% utiliza una “metodología propia”, otro 26.2% aplica una “metodología reconocida” y el otro 26.2% de los PAE Regular desarrolla una “metodología reconocida adaptada”.

Las metodologías reconocidas utilizadas en los proyectos de forma íntegra o bien adaptadas para ser utilizadas en una metodología propia (caso en el cual incluso puede combinarse más de una metodología estandarizada) son, en primera instancia, la metodología participativa de formación empresarial, “Competency based Economies thought Formation of Enterpreneus” (CEFE) orientada al desarrollo de las competencias emprendedoras, esta es usada en 6 de los PAE regular. Le sigue el método “Aprender-Haciendo” utilizada en 4 programas y que consiste en aprovechar la experiencia de vida, personal y de negocios de los beneficiados asegurando compromiso e involucramiento personal y un aprendizaje más rápido al trabajar en grupo. Por último, encontramos al juego de estrategia “El Plan” que es aplicado en 3 proyectos y que tiene como objetivo desarrollar la actitud emprendedora aplicándola a un contexto empresarial, de manera amigable, desafiante y entretenida. Otras metodologías aplicadas por los proyectos son: “Preparado”, basada un enfoque de competencias destinado a favorecer a las personas en el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades para que transiten exitosamente desde la educación hacia el trabajo, gestionen trayectorias laborales caracterizadas por la inestabilidad y emprendan iniciativas de autoempleo; “Imagina: atrévete a emprender”, la que tiene como objetivo estimular a los jóvenes para que incorporen la visión de emprender y la capacidad de llevar a cabo dichos emprendimientos; “First Tuesday”, que se centra en el aprendizaje en base a la experiencia y en el desarrollo de ambientes colaborativos de trabajo (principalmente a través de los networking); entre otras que se mencionan en el siguiente gráfico:

Gráfico N°7: Metodologías reconocidas utilizadas por los proyectos PAE Regular

Fuente: Base de datos PAE regular

Como parte del desarrollo de los proyectos estos realizan diversas actividades, a través de las cuales se plasman los objetivos generales y específicos de cada proyecto. Para el estudio de estas actividades se consideró sólo aquellas donde los proyectos trabajaban con el grupo objetivo determinado en formulario de postulación. A partir de esto, es posible inferir que existen programas que realizan actividades para trabajar algunas de las habilidades y/o competencias en materia de emprendimiento y otros que realizan actividades para promover el emprendimiento dentro de los beneficiarios directos atendidos por el programa. De la revisión de los proyectos de PAE regular fue posible identificar 28 actividades, las que se detallan en el anexo 1 del presente documento. Las actividades que se analizan no son excluyentes entre sí, por tanto, se da que en un mismo proyecto pueda realizarse más de una de ellas durante su ejecución.

Así, para el análisis de las actividades desarrolladas por los PAE Regulares, se agruparon las actividades afines en dos categorías: 1) “actividades dirigidas”³, que son abordadas en 39 proyectos, y

³ Dentro de esta categoría se considera las siguientes actividades: cursos, talleres, conferencias, debates y entrenamiento. Para ver la definición de cada una de ellas ver anexo n°1.

2) “actividades masivas”⁴, abordadas por 16 proyectos. Del resto de las actividades tenemos que en 3 de los PAE se realizan torneos, en 12 de los proyectos se realiza algún concurso, en 6 se desarrollan actividades de mentoring, otros 4 generan instancias de presentación a inversionistas de proyectos de emprendimiento generados por los beneficiarios atendidos, en 3 de los proyectos se promueve la formulación de proyectos por parte de los beneficiarios, en 16 PAE se realizan asesorías técnicas para apoyar el aprendizaje de los beneficiarios y por último, en 7 de los proyectos se realizan actividades que generan redes de contacto (networking).

Así mismo, tras la revisión de los proyectos, fue posible determinar que la difusión es una característica transversal en todos los PAE regular. Cada uno de los proyectos considera en alguna medida la difusión como parte de su plan de trabajo, la diferencia radica en la forma en que lo abordan. Mientras que algunos proyectos realizan difusión sólo con el fin de promocionar sus programas, otros lo hacen con el objetivo de fomentar el emprendimiento en la población. Del total de proyectos PAE revisados, 21 de ellos promueven el emprendimiento en la población, a través por ejemplo de la publicación de entrevistas a actores importantes en este ámbito (emprendedores, empresarios, inversionistas, instituciones públicas que apoyan el emprendimiento, etc.) en medios masivos de comunicación (radio, televisión, páginas web, etc.), otros lo harán a través de eventos destinados para este objetivo y/o publicidad sobre emprendimiento, etc. De los 21 proyectos restantes se tiene que el énfasis está puesto en la difusión de sus propios programas.

⁴ Dentro de esta categoría se considera las siguientes actividades: seminarios, foros y ferias. Para ver la definición de cada una de ellas ver anexo n°1.

Gráfico N°8: Porcentaje de PAE regular según tipo de actividades

Fuente: Base de datos PAE regular

6. HABILIDADES Y COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS EN LOS PAE REGULAR

Considerando la importancia que tiene para las políticas públicas conocer las características que definen a un emprendedor, es que el Ministerio de Economía en conjunto con el Ministerio de Educación, sobre la base de literatura revisada, propusieron 13 habilidades y competencias de emprendimiento⁵. Estas sirvieron como plataforma conceptual tanto para el Estudio de Levantamiento de Línea de Base de Emprendimiento Escolar que actualmente está realizando la Universidad Central a solicitud de CORFO, como para los informes de caracterización de los proyectos PAE del llamado especial Escolar, del Femenino y del presente, realizados por CORFO. Asimismo, a la luz de estas 13 habilidades y competencias antes señaladas, la elaboración del presente informe incluyó una revisión general de la literatura que permitiera profundizar en la definición de un perfil emprendedor.

Tras la revisión de literatura sobre esta materia, se encontró que existirían 3 dimensiones generales que marcan distintos aspectos de la vida de una persona y que influirían en el perfil de una persona “emprendedora”; estas son: 1) competencias y habilidades emocionales, las que se definen como “la capacidad de lograr que nuestras emociones trabajen a nuestro favor, utilizándolas de forma

⁵ Ver anexo n°3

tal que logremos los resultados deseados” (Goleman, 2005). Esta primera asociación estaría vinculada al ámbito personal de cada individuo. 2) Competencias y habilidades sociales, las que se relacionan con las competencias y habilidades que se deben desarrollar entendiendo que el ser humano se enmarca en una sociedad, donde se establecen relaciones con otros, y 3) competencias y habilidades emprendedoras o de gestión, que describen las competencias y habilidades empresariales o de gestión, necesarias a la hora de hacer negocios o crear una empresa, entregándole el sello empresarial a quien recibe estas competencias.

A su vez, dentro de cada una de estas dimensiones están contenidas diversas habilidades o competencias particulares, cuya presencia en una persona favorecerían su disposición para ser emprendedor. En el anexo 3 de este informe se presenta el análisis detallado respecto a las tres dimensiones señaladas y de las habilidades y competencias consideradas en cada caso.

Es importante señalar que dentro de los proyectos PAE Regular revisados, no todos trabajan en el traspaso de habilidades y/o competencias de emprendimiento sobre sus beneficiarios directos, sino que hay algunos que se focalizan en promover la temática de emprendimiento sobre ellos. En este aspecto, se encontró que 33 de los proyectos analizados (79% del total) trabajan en el traspaso de habilidades y/o competencias de emprendimiento sobre sus beneficiarios directos. No obstante, las habilidades y competencias en las que cada proyecto pone énfasis, varían dependiendo del objetivo del proyecto mismo y del grupo objetivo que atiende.

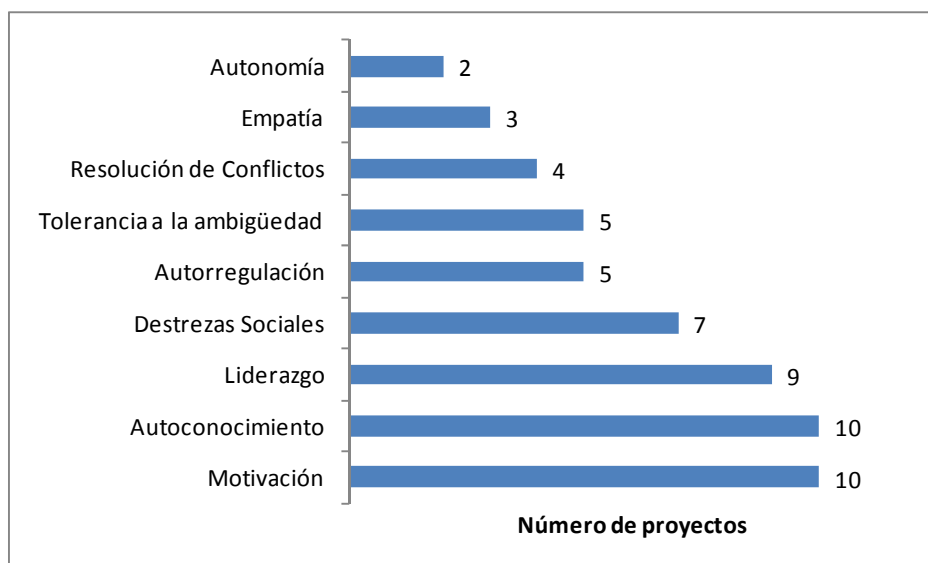
A continuación se presenta una síntesis de las variables consideradas en cada una de las tres dimensiones antes indicadas y su presencia en los proyectos 33 proyectos PAE Regulares que tienen como objetivo trabajar el desarrollo de habilidades y/o competencias de emprendimiento sobre sus beneficiarios.

1) Competencias y habilidades emocionales:

Al revisar los proyectos se encuentra que esta dimensión es trabajada por la mayoría de los proyectos; en efecto, 22 proyectos PAE Regulares trabajan alguna de las habilidades consideradas en esta dimensión, como se muestra a seguir.

- a) Autoconocimiento: implica reconocer los propios estados de ánimo, nuestros recursos y las intuiciones. En 10 de los proyectos se trabaja este tema.
- b) Confianza en sí mismo: esto implica estar seguro de las capacidades y las ideas propias. Esta habilidad es fortalecida por 2 de los proyectos.

- c) Autorregulación: se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. De esta cualidad dependen el autocontrol, que nos permite mantener vigiladas las emociones perturbadoras e impulsos. Son 5 los PAE regular que abordan esta habilidad.
- d) Tolerancia a la ambigüedad: disposición para actuar en una situación incierta. Esta capacidad es trabajada por 5 de los proyectos.
- e) Motivación: dice relación con las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. Esta habilidad es trabajada por 10 de los proyectos.
- f) Empatía: es la capacidad de tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros. En 3 de los PAE Regular se aborda este tema.
- g) Destrezas Sociales: son las cualidades que nos hacen ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Dentro de los PAE Regular, 7 proyectos fomentan estas habilidades.
- h) Liderazgo: se refiere a la capacidad de reconocer las capacidades, habilidades y roles de cada persona integrante del equipo y de tomar un rol orientado a integrar, motivar, coordinar, comunicar, resolver conflictos y representar al equipo. En 9 de los programas se cultiva el liderazgo en los beneficiarios atendidos.
- i) Resolución de Conflictos: es la capacidad de abordar los conflictos de manera tal que sus resultados sean los óptimos dentro de las opciones posibles y a partir de las circunstancias dadas. Esta competencia es trabajada por 4 de los proyectos.
- j) Autonomía: se puede entender como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. En 2 de los PAE Regulares se fomenta esta habilidad.

Gráfico N°9: Número de PAE Regulares que trabajan habilidades y competencias emocionales (*)

Fuente: Base de datos PAE regular

Nota: (*) Elaborado sobre la base de proyectos PAE Regular que dentro de sus objetivos tienen el traspaso de habilidades y/o competencias de emprendimiento.

2) Competencias y habilidades sociales⁶:

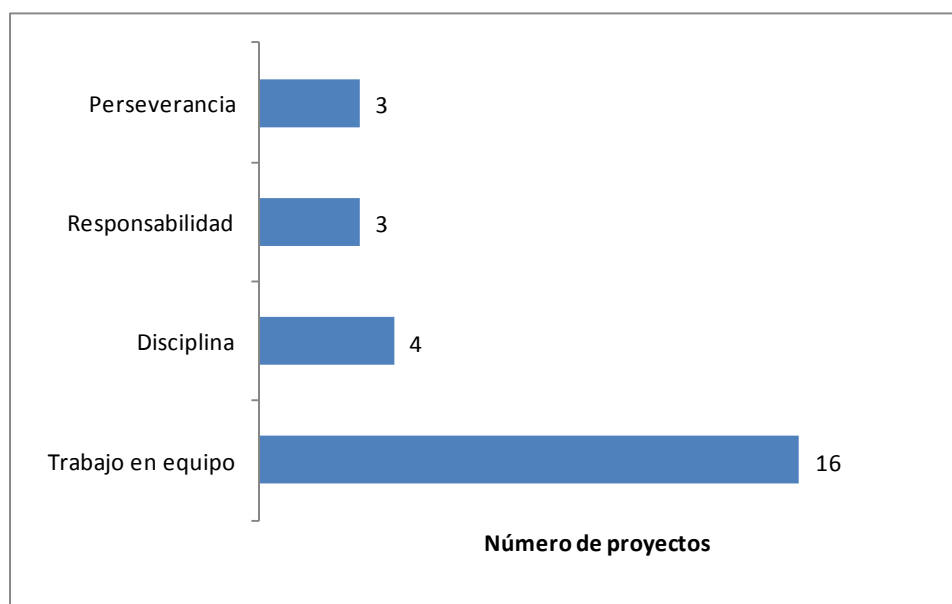
De los proyectos PAE Regulares, 17 trabajan competencias o habilidades sociales con sus beneficiarios. En particular, se tiene que:

- a) Cooperación, trabajo en red y en equipo: es la capacidad de asociarse, trabajar en equipo y en red, entendiendo que para lograr las metas se debe considerar al otro en el desarrollo de ellas. En 16 de los 33 proyectos que buscan traspasar habilidades y/o competencias emprendedoras, se fortalece esta habilidad.
- b) Responsabilidad: esta cualidad es indispensable en el perfil emprendedor, abarca a sus pares, equipo de trabajo, sus clientes, en definitiva su entorno. Dice relación con hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las consecuencias que generan nuestras acciones, tanto en nuestro entorno como a nosotros mismos. Este concepto es fortalecido en 3 de los proyectos revisados.

⁶ Ver anexo N°3 para ver con más detalle cada una de las habilidades y competencias tratadas.

- c) Perseverancia: entendida como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos, es trabajada por 3 de los proyectos que traspasan habilidades como parte de sus objetivos.
- d) Disciplina: dice relación con el ser metódico en el quehacer como emprendedor. Esta habilidad se fomenta en 4 proyectos de los 33 revisados.

Gráfico N°10: Número de PAE Regulares que trabajan habilidades y competencias sociales (*)



Fuente: Base de datos PAE regular

Nota: (*) Elaborado sobre la base de proyectos PAE Regular que dentro de sus objetivos tienen el traspaso de habilidades y/o competencias de emprendimiento.

3) Competencias y habilidades emprendedoras o de gestión:

En relación a esta dimensión del perfil de un emprendedor, se encontró que de los 33 proyectos que tienen como objetivo el traspaso de alguna habilidad o competencia, el 93.9% (31 proyectos) trabaja en el ámbito de la gestión de emprendimiento, como se detalla a continuación:

- a) Planificación y sistematización: ser una persona planificada y sistemática. Además de contar con la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas. De los proyectos revisados, se encuentra que 7 de ellos se trabaja esta capacidad.
- b) Capacidad de administrar recursos: habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga. En 4 de los 33 proyectos se trabaja esta competencia.
- c) Orientación a crear e innovar: ser capaz de idear elementos nuevos, solucionar problemas con escasez de recursos y usar el potencial de la mente para imaginar productos y servicios inéditos, o bien para mejorar los ya existentes. De los 33 proyectos que traspasan habilidades, 16 orientan a los beneficiarios hacia la creatividad y la innovación.
- d) Poder de decisión: la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre. En 4 de los 33 PAE Regulares se aborda este tema con los beneficiarios.
- e) Disposición a correr riesgos: el emprendedor visualiza los potenciales riesgos y proyecta el mejor curso de acción frente a los diversos escenarios. Esta capacidad es trabajada en 7 de los 33 proyectos.
- f) Tolerancia a la frustración: se traduce en no tener miedo de cometer errores ni a caer y si ello ocurre, comenzar de nuevo. Esta competencia es trabajada en 5 de los proyectos PAE Regular revisados.
- g) Concreción y orientación a la acción: se refiere a la capacidad de llevar a cabo las ideas. Esta capacidad es desarrollada por 3 de los proyectos.

- h) Orientación al cliente: el eje de las preocupaciones de un emprendedor es el cliente. Por ello se esmera en conocerlo bien y entregarle productos y servicios demandados por ellos, en el entendido de que “en la orientación al cliente están las oportunidades”. Del total de proyectos, 5 se encargan de fomentar la orientación al cliente como una competencia.
- i) Habilidades técnicas: se relacionan con el traspaso hacia los beneficiarios de los conceptos básicos y el desarrollo del conjunto de habilidades y capacidades para gestionar y administrar de manera óptima las iniciativas emprendedoras o sus proyectos. De los PAE analizados, 22 abordan temáticas de este tipo.
- j) Formación de redes: capacidad de establecer relaciones las que harán que en el futuro se pueda contar con un respaldo para las iniciativas en emprendimiento. Esta competencia es desarrollada por 9 proyectos.
- k) Uso de tecnologías: se refiere a la utilización de múltiples medios tecnológicos o informáticos (Word, Excel, programas contables, internet, etc.) para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, visual, digital o de otro tipo con el fin de gestionar y/u organizar diferentes procesos dentro de una institución. De los proyectos que traspasan habilidades, 5 trabajan esta competencia.
- l) Capacidad de negociación: se puede entender por negociación al proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema. Esta competencia es desarrollada en 6 PAE regular.
- m) Capacidad de identificar oportunidades: capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. De los proyectos, 10 trabajan esta habilidad con sus beneficiarios.

Gráfico N°11: Número de PAE Regulares que trabajan habilidades y competencias emprendedoras o de gestión (*)



Fuente: Base de datos PAE regular

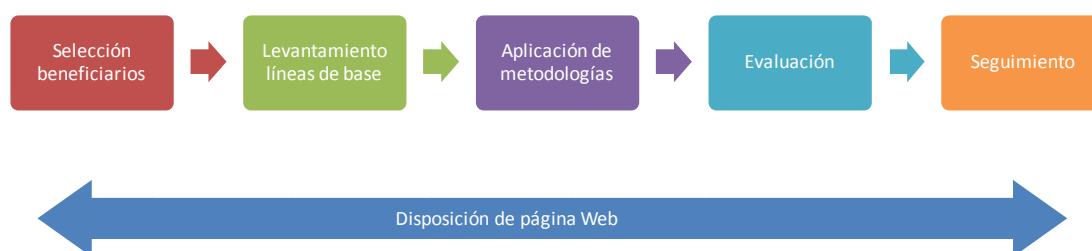
Nota: (*) Elaborado sobre la base de proyectos PAE Regular que dentro de sus objetivos tienen el traspaso de habilidades y/o competencias de emprendimiento.

7. PRINCIPALES ETAPAS Y ACTIVIDADES DE LOS PROYECTOS PAE REGULARES

En esta sección se analizan las principales etapas que, de acuerdo a los formularios de postulación, realizarán los proyectos durante su ejecución. Si bien todos los proyectos considerados en los PAE Regulares han definido durante la etapa de postulación el grupo objetivo al cual se enfocarán, hay proyectos que además de esto implementan algún sistema de selección de los beneficiarios a atender, lo que les permite realizar sus actividades sobre un grupo más focalizado de participantes. No se consideran como parte del proceso de selección de beneficiarios el caso de los concursos, pues para fines de este informe, estos se consideran como parte de las metodologías a aplicar sobre los beneficiarios.

Otros proyectos, con el objetivo de conocer las habilidades y competencias en emprendimiento que tienen los beneficiarios y determinar las temáticas específicas a tratar, utilizan herramientas para levantar líneas de base de sus proyectos. Otros, una vez aplicadas las diversas metodologías propuestas, aplican herramientas de evaluación de resultados del proyecto y hay algunos que continúan

realizando seguimiento de los emprendedores y/o sus emprendimientos a fin de apoyar en el tiempo el proceso de aprendizaje. Asimismo, hay proyectos que, a fin de fortalecer el aprendizaje y comunicación entre los beneficiarios, implementan una página web destinada para ello. Considerando el desarrollo de un proyecto, estos elementos pueden presentarse gráficamente del siguiente modo:



Así, a partir de los formularios de postulación de los PAE Regulares revisados se encuentra que un 19% de los proyectos realizan un proceso de selección de los beneficiarios a atender dentro del grupo objetivo ya definido, de modo de determinar los beneficiarios a los que finalmente se les aplicará la metodología del programa.

En relación al levantamiento de líneas de base, el 38.1% de los proyectos aplica alguna herramienta al inicio de sus actividades, con el fin de determinar el conocimiento con que cuentan los beneficiarios que serán atendidos por el programa.

Asimismo, se encontró que dentro de los PAE Regulares, un 33.3% de los proyectos al finalizar sus actividades, aplican alguna herramienta que permite establecer el grado de aprendizaje logrado por parte de los beneficiarios en materia de emprendimiento. Vinculado al tema de evaluación, también se encontró que el 21.4% de los proyectos, a fin de evaluar la ejecución del proyecto mismo y/o conocer el nivel de satisfacción de los beneficiarios con el programa de trabajo implementado, tienen contemplado realizar alguna evaluación de este tipo.

En cuanto al seguimiento, se encuentra que un 4.8% de los proyectos tiene previsto realizar un acompañamiento de los beneficiarios después de finalizado el proyecto.

Por otro lado, el 47.6% de los proyectos explicita en su formulario de postulación que utilizará páginas web en la implementación del proyecto. La plataforma se utilizará, en la mayoría de los casos, para difusión del programa, otros tantos la utilizarán para almacenamiento de información, ya sea de

los contenidos del programa o de los planes de negocios creados por los beneficiarios. No se consideran dentro esta clasificación los PAE que utilizan este tipo de plataformas únicamente para permitir las postulaciones online de los beneficiarios a atender por el proyecto.

8. CONCLUSIÓN

Los “Programas de Apoyo al Entorno Emprendedor” nacen con el objetivo de potenciar y dinamizar el entorno emprendedor, a través de proyectos que fomenten en sus beneficiarios habilidades y/o competencias de emprendimiento o que difundan y posicionen el emprendimiento como un tema relevante para el desarrollo del país. Para ello, Innova Chile de CORFO cofinancia hasta un 80% del costo del proyecto, con un tope de 70 millones de pesos⁷.

En este aspecto, la suma total del aporte de Innova Chile de CORFO para los 42 PAE regular revisados en este informe, asciende a \$2.092 millones de pesos aproximadamente, alcanzando el cofinanciamiento promedio para cada proyecto PAE regular a 49.8 millones de pesos. Del mismo modo, el financiamiento total aportado por los beneficiarios alcanza aproximadamente a \$855 millones de pesos, lo que implica un aporte promedio por proyecto de \$20.4 millones de pesos.

Respecto a la cobertura de los proyectos, se estima que a nivel nacional esta será de 18.640 beneficiarios, concentrándose la mayor parte de ellos en la Región Metropolitana, la Región de Valparaíso y de la Araucanía. Los beneficiarios de estos programas son diversos, pues ellos se focalizan en distintos grupos de la población, por ejemplo, se encuentran programas cuyo grupo objetivo son escolares, otros cuyo grupo objetivo son mujeres, otros dirigidos a trabajadores dependientes o independientes y otros dirigidos a emprendedores, ya sea que cuentan con un emprendimiento o que desean emprender. Asimismo, las actividades planteadas por estos proyectos también son muy variadas, encontrándose proyectos que realizan actividades más bien dirigidas y enfocadas a grupos más reducidos de beneficiarios, como: cursos, talleres, conferencias, debates, entrenamiento y asistencia técnica, y otros que realizan actividades masivas, como seminarios, foros y ferias.

En cuanto a las competencias y habilidades, se observa que la mayoría de los proyectos PAE Regular trabajan en esta materia con sus beneficiarios. En efecto, se encontró que en la dimensión de habilidades y competencias emocionales, las más trabajadas serán la motivación, el liderazgo y la autoconciencia. En el ámbito de las habilidades sociales, las que serán abordadas por la mayor parte de los PAE son la cooperación, trabajo en red y en equipo junto con la disciplina. Por último, de las competencias empresariales o de gestión, las habilidades más transferidas por los PAE Regular serán habilidades técnicas, la orientación a crear e innovar y la capacidad de identificar oportunidades. Es importante mencionar también, que la mayor parte de estos proyectos, además de las actividades que realizarán directamente con sus beneficiarios, consideran la implementación de estrategias de difusión

⁷ Como está establecido en las bases del instrumento de financiamiento, estos montos varían según si los proyectos consideran o no como postulantes a empresas que incorporen en su modelo de gestión la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).



del emprendimiento en la población, las que buscan sensibilizar a la población en esta materia y promover el emprendimiento en el país.

9. BIBLIOGRAFÍA

Bell, Chip. *"Mentoring: Haga crecer a sus colaboradores"*. 1997.

CORFO. *Programa de Apoyo al Entorno del Emprendedor Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados*. 2012.

División Innovación MINECON, DEG MINEDUC. «"Catastro nacional de instituciones educación para el emprendimiento y la innovación".» 2010.

Góleman. *Inteligencia Emocional*. 2005.

Góleman, Daniel. *"Inteligencia Emocional"*. 1966.

Gómez, F. *"Plataformas Virtuales y Diseño de Cursos"*. 2005.

Gross, Manuel. *Pensamiento Imaginativo*. 2009.

La torre, Gonzalo. *"X Jornadas Nacionales de Derecho Tributario"*.
http://www.ipdt.org/editor/docs/07_XJorIPDT_GLTO.pdf. (último acceso: 10 de Mayo de 2012).

Marina, José. *"The entrepreneurship competence"*. 2009.

Sabrado, Luis, y Elena Fernández. *"Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos"*. 2009.

SERCOTEC, Duoc UC. *Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile*. 2010.

Sinibaldi, Fabían. *Gestión PYME*. 03 de 02 de 2009. <http://gestionpyme.com/definicion-de-negociacion/> (último acceso: 10 de 05 de 2012).

ANEXO N°1

Glosario de Actividades

Los proyectos que postulan a esta Línea CORFO, materializan su objetivo a través del desarrollo de actividades, las que determinan el tipo de proyecto. El realizar una actividad u otra puede significar el éxito o fracaso del proyecto, he ahí la importancia de la clasificación de las actividades.

Para categorizar y lograr estandarizar las diferentes actividades realizadas por los proyectos analizados, se revisaron los formularios de postulación de estos y se listaron las diferentes actividades declaradas en ellos, las que fueron clasificadas en las siguientes categorías:

1. Selección de beneficiarios directos: se refiere a los casos en que los proyectos antes de comenzar su intervención realizan la evaluación, preselección y posterior selección de los beneficiarios atendidos, con los cuales trabajarán y aplicarán su metodología.
2. Curso: esta actividad corresponde a una instancia formal de enseñanza, donde los temas a tratar son abordados desde una perspectiva académica. El fin es que los cursos de estos proyectos transmitan conocimientos teóricos respecto de las diferentes aristas que involucra el emprendimiento. Para la clasificación realizada se han considerado como cursos aquellos que trabajan con grupos pequeños (dirigidos), abordando los temas desde una perspectiva teórica.
3. Taller⁸: esta es una instancia donde se integran el ámbito teórico con el práctico, haciendo énfasis en este último elemento. El beneficiario debe ser un participante activo de esta actividad, donde en compañía de sus compañeros, se construye conocimientos, valores, habilidades y actitudes aprendidas desde la experiencia. Los talleres se desarrollan a partir del co-aprendizaje y están dirigidos a un grupo determinado.
4. Conferencia: estas son reuniones dotadas de cierta formalidad dirigidas a un grupo específico. Las conferencias buscan en términos generales, informar, motivar, difundir y/o dar a conocer las experiencias de emprendedores en temas de emprendimiento. A partir de esta actividad los beneficiarios tienen la oportunidad de informarse sobre los proyectos en los que participarán; compartir las experiencias exitosas de empresarios; motivarse para emprender; conocer las instituciones que entregan financiamiento para iniciar un emprendimiento y/o acercarse al tema de emprendimiento e innovación a través de charlas de entidades relacionadas con este tema.

⁸ Sitio web "Conocimientosweb", consultado 10/05/2012. URL: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article4978.html>.

5. Ferias: son eventos interactivos y dinámicos donde se exhibe información sobre distintos temas, haciendo físicamente posible el acceso, de quienes asisten a las ferias, a dicha información⁹. Las ferias son instancias creadas con el fin de difundir e informar. Así, los beneficiarios podrán, por ejemplo, tener acceso a información sobre financiamiento para sus proyectos o, también para que los beneficiarios puedan exhibir los planes de negocio en los que trabajaron durante la ejecución del proyecto.
6. Seminario: son reuniones realizadas para tratar un tema desde una perspectiva académica y/o técnica, que tienen un carácter masivo y pueden durar desde un día hasta una semana aproximadamente.
7. Foro: reunión celebrada en torno a algún tema en el cual el auditorio puede intervenir. El foro es una técnica de comunicación a través de la cual distintas personas conversan sobre un tema de interés común¹⁰. Es importante hacer hincapié en la dinámica participativa que posee esta actividad. El foro es una instancia de discusión de alguna temática, de carácter masivo, donde no existe la figura de la contra argumentación.
8. Debate: se considera como una técnica o una modalidad de comunicación oral. Los debates organizados cuentan con un moderador y con un público que asiste a las conversaciones. Para que este tenga lugar, es necesario que exista dos posiciones antagónicas, a partir de ello, quienes debaten se encargan de exponer sus argumentos sobre el tema en cuestión¹¹. Está actividad, a diferencia del foro que es masivo y donde todos pueden participar, es focalizada en la temática y la discusión es dirigida.
9. Pasantía: es la instancia donde se pone en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación. Con esto se quiere obtener experiencia laboral y preparación para poder desenvolverse de manera adecuada al emprender un plan de negocio¹². En el caso de los proyectos revisados para efectos de este informe, las pasantías serán todas aquellas actividades que otorguen a los emprendedores experiencias en emprendimiento, donde la participación del beneficiario debe ser activa. Esta actividad tiene una duración relativamente prolongada y espera conseguir que los beneficiarios logren captar de manera experiencial y realista el papel que juega emprendedor.

⁹Sitio web "Sharing knowledge", consultado 10/05/2012. URL: <http://www.kstoolkit.org/Feria+de+Conocimiento>.

¹⁰ Sitio web "Definición de", consultado 10/05/2012. URL: <http://definicion.de/foro/>.

¹¹ Sitio web "Definición de", consultado 10/05/2012. URL: <http://definicion.de/debate/>.

¹² Sitio web "Definición de", consultado 10/05/2012. URL: <http://definicion.de/pasantia/>.

10. Focus group: es una técnica para estudiar las actitudes u opiniones de un público, esta consiste en sesiones donde se agrupan personas con el fin de entrevistarlas y generar una discusión sobre un producto, servicio, necesidades, brechas existentes en materia de emprendimiento, etc.¹³ En los PAE esta técnica se utiliza para hacer un análisis sectorial y/o para medir las brechas de conocimiento en materia de emprendimiento entre los beneficiarios que participan en los programas.
11. Presentación a inversionistas: se espera que los proyectos que postulan a la línea PAE de CORFO, generen habilidades y competencias en personas o empresas, que permitan promover una cultura emprendedora¹⁴. Una de las habilidades tiene relación con la capacidad de comunicar y entusiasmar a otros con el proyecto. En este sentido, hay programas que generan la instancia de presentación a inversionistas, con el objetivo de que los beneficiarios atendidos que han creado o poseían planes de negocios, los presenten a potenciales inversionistas que puedan interesarse en ellos.
12. Creación de proyectos: es importante hacer la distinción entre aquellos programas que, durante la implementación del programa, contemplan la creación de proyectos por parte de los beneficiarios atendidos, y aquellos que trabajan con beneficiarios que ya poseen un proyecto creado. Sólo aquellos programas que trabajen en la formulación de un proyecto durante su intervención serán considerados dentro de esta clasificación.
13. Asesoría técnica: es un servicio a través del cual el experto en la materia, vale decir el asesor, proporciona conocimientos especializados, necesarios para ejecutar alguna actividad en particular y así, lograr los objetivos de quien solicita la asesoría¹⁵. Dentro (Gómez 2005) (Bell 1997) de esta clasificación se incorporan aquellos proyectos en los cuales los beneficiarios atendidos serán asesorados por los gestores de los proyectos o por entidades externas especialistas en temas de emprendimiento, con el objeto de complementar los conocimientos técnicos de los beneficiarios en la elaboración de sus planes de negocio, ya sea en aspectos legales, marketing, gestión y administración.

¹³ Sitio web “Crece Negocios”, consultado 10/05/2012. URL: <http://www.crecenegocios.com/focus-group/>

¹⁴ Sitio web “CORFO”, consultado 10/05/2012. URL: <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-de-apoyo-al-entorno-emprendedor-pae>

¹⁵ La Torre, Gonzalo, “X Jornadas Nacionales de Derecho Tributario”, consultado 10/05/2012. URL: http://www.ipdt.org/editor/docs/07_XJorIPDT_GLTO.pdf.

14. Torneo: juegos en los que se realizan una serie de encuentro en los que compiten entre sí varias personas o equipos que se eliminan unos a otros progresivamente¹⁶. En los programas analizados, se clasifican dentro de esta categoría aquellos programas que realizan, por ejemplo, torneos interescolares, basados en un juego de estrategia y emprendimiento, con el fin de involucrar a los beneficiarios de manera amigable en el entorno empresarial.
15. Concurso: dice relación con una competición, en la que se realizan pruebas entre varios candidatos para conseguir un premio¹⁷. En el marco de los PAE esta actividad consiste, en términos generales, en seleccionar una cantidad determinada de beneficiarios, según los resultados obtenidos por ellos en las distintas actividades implementadas por los programas. Así, quienes obtuvieron los mejores resultados participan por un premio, el que está vinculado al emprendimiento y tiene como propósito adquirir experiencias que permitan mejorar los conocimientos, capacidades y/o habilidades desarrolladas en el programa.
16. Networking: se refiere a las redes que se basan el desarrollo de relaciones personales bajo la confianza y el respeto mutuo y están formadas por personas que se respaldan mutuamente¹⁸. Los proyectos en los que se consideró como actividad el “networking” fueron aquellos que dispusieron un lugar y tiempo para formar, específicamente, las redes de contactos entre beneficiarios y los actores del entorno emprendedor (empresarios, inversionistas, entre otros).
17. Capacitación: se refiere a la enseñanza organizada que busca mejorar los conocimientos y habilidades de los beneficiarios, especializándolos en temas de emprendimiento. En el caso de los PAE se trabajará con beneficiarios que posean cierta base de conocimiento en la temática a tratar. El entrenamiento generalmente se da en materias como gestión de empresa, uso de ciertas tecnologías, temas legales, etc.
18. Actividades en terreno: se refiere a todas las actividades que se realizan en períodos cortos y fuera de los espacios formales de enseñanza. Busca acercar, de manera práctica, a los beneficiarios atendidos al contexto empresarial. En otros términos, los beneficiarios atendidos tendrán la posibilidad, por un lado, de poner en práctica lo adquirido durante el programa a

¹⁶Sitio web “Real Academia Española”, consultado 10/05/2012. URL: <http://buscon.rae.es/drael/>.

¹⁷ Sitio web “Real Academia Española”, consultado 10/05/2012. URL: <http://buscon.rae.es/drael/>.

¹⁸Sitio web: “Mujeres de empresa”, consultado 11/05/2012. URL: <http://www.mujeresdeempresa.com/networking/networking050901.shtml>.

partir de ciertas dinámicas, por el otro ver in situ la forma en que se desenvuelve un emprendedor en sus actividades cotidianas, logrando aprender de la experiencia de este.

19. Creación de programa televisivo: se clasifican en este grupo los proyectos que tienen como fin la creación de un programa televisivo, que difunde la temática de emprendimiento a su audiencia.
20. Construcción de plataforma virtual: se entenderá como plataforma virtual aquella tecnología que permite la creación y desarrollo de diferentes temáticas en la web¹⁹. Se considerarán dentro de esta categoría los PAE que crean una plataforma durante el proyecto, la cual funciona para almacenamiento de información y/o es utilizada como un medio a través del cual los beneficiarios pudiesen obtener conocimientos de emprendimiento. En el caso de aquellos proyectos que utilizan una plataforma virtual ya existente y, además la utilicen sólo para información y difusión del mismo programa no entrarán dentro de esta actividad.
21. Simulaciones: se refiere a aquellas instancias donde los beneficiarios puedan actuar tomando el rol de emprendedor, siendo capaces de enfrentarse a todo lo que implica desenvolverse bajo este papel. Lo anterior, se hace utilizando diferentes dinámicas grupales que faciliten este trabajo, como por ejemplo las aulas virtuales. La idea es que pueden comprender de manera práctica lo que significa emprender y los aspectos que abarca esta forma de vida.
22. Giras: la definición de esta actividad está basada principalmente en los viajes que se realizan con el fin de acercar a los beneficiarios al emprendimiento, ya sea a través de experiencias con emprendedores, seminarios, congresos, etc. Un ejemplo correspondiente a esta categoría son los viajes a Argentina u otras partes de Chile para que los beneficiarios puedan conocer, en el entorno cotidiano, la experiencia de emprendedores.
23. Seguimiento: entrarán en esta categoría aquellas actividades que consideren dentro de su plan de trabajo el monitoreo, posterior al término del proyecto, de los resultados logrados por los beneficiarios directos, El seguimiento en sí, significa el acompañamiento en materias específicas de emprendimiento, por parte de los gestores del programa a los beneficiarios del mismo con el fin de asegurar el buen funcionamiento de los planes de negocios realizados durante el desarrollo del PAE o bien para medir el impacto del proyecto.

¹⁹ GÓMEZ, F (2005) "Plataformas Virtuales y Diseño De Cursos".

24. Reuniones de beneficiarios atendidos: se entenderán estas como las instancias en que los participantes de los proyectos se reúnen durante el programa o posterior al término de éste, con el fin de compartir experiencias y lograr retroalimentación respecto a la aplicación de las herramientas y conocimientos adquiridos durante la ejecución del PAE. Compartir con pares que viven experiencias similares es un ejercicio metodológico de aprendizaje que ayuda a los beneficiarios a potenciar las buenas prácticas, la asociatividad, entre otras.
25. Retiros: se refiere a aquellas actividades en la que los beneficiarios atendidos se trasladan del lugar típico de aprendizaje a uno más apartado para trabajar en torno a un tema de manera más profunda. En general, el objeto de realizar este tipo de actividades es que los beneficiarios consigan enfocarse casi por completo en las diversas dinámicas que se realizan, logrando aprovecharlas de mejor manera, lo que podría traducirse en mayor aprendizaje.
26. Obras de teatro: la utilización de esta expresión artística es mostrar de manera dinámica y a través de un lenguaje más sencillo, lo que significa emprender y las características que implica ser un emprendedor, viendo a qué situaciones se enfrenta comúnmente el emprendedor, cuáles son sus dificultades, qué tipo de responsabilidades debe asumir, cuáles son los costos de emprender, entre tantas otras cosas que involucra ser emprendedor.
27. Mentoring: se define como el acto de ayudar a otro a aprender, donde quien posee mayor experiencia o conocimiento le traspa a otro estos conocimientos o experiencias; está típicamente dirigido a una persona²⁰. En este contexto, los programas utilizan esta actividad con el fin de que emprendedores con experiencia logren guiar a los beneficiarios atendidos; para ello se seleccionan a los mentores que se ajusten con el perfil del beneficiario, luego se realiza el nexo entre ellos, para posteriormente organizar reuniones donde el mentor ayude al beneficiario en su proceso de aprendizaje, especialización y/o entrenamiento en el emprendimiento.
28. Creación de un centro de emprendimiento: en los PAE se refiere a la creación de un espacio físico donde se genere participación, discusión en materia de emprendimiento, y se incentive el desarrollo de asociaciones y la generación de negocios.

²⁰Bell. Chip (1997). "Mentoring: Haga crecer a sus colaboradores". p.20

ANEXO N°2

Borrador TDR para estudio de medición de metodologías realizado por el Ministerio de Economía y el Ministerio de Educación

Título: “Borrador para TDR: Estudio medición de metodologías “Educación para el emprendimiento y la innovación”

Antecedentes

- El año 2010 la división de innovación del Ministerio de Economía en conjunto con la División de Educación General del Ministerio de Educación y Innova Chile CORFO establecieron una mesa de trabajo que busca diseñar un programa nacional de educación para el emprendimiento y la innovación, que este implementado y operativo en todos los colegios de Chile el año 2014.
- El catastro nacional de instituciones que se encuentran desarrollando a nivel escolar iniciativas que fomentan el desarrollo de habilidades relacionadas al emprendimiento y la innovación, arrojó como resultado que la cobertura de estos programas llegó durante el año 2010 a aprox. 78.000 alumnos de 546 establecimientos.²¹
- Las metodologías utilizadas por estas instituciones varían desde charlas, formación de formadores y conceptos de aprender haciendo, hasta dinámicas indoor y outdoor. Algunas de estas metodologías son:
 - Concursos / Competencias de proyectos de emprendimiento
 - Ferias / Semana de emprendimiento
 - Seminarios
 - Talleres
 - Clases de capacitación
 - Formación de formadores y mentores, transferencia de metodologías a Docentes (diplomados, cursos, etc.)
 - Juegos de emprendimiento/negocio (tableros, digitales, etc.)
 - Desarrollo de material de estudio/educativo sobre emprendimiento
 - Metodología interactiva centrada en aprendizaje
 - “Learning by Failing”, “Aprender Haciendo”
 - Intervenciones culturales
 - Actividades al aire libre (trekking, campamentos)

²¹ Div. Innovación MINECON, DEG MINEDUC (2010), “Catastro nacional de instituciones educación para el emprendimiento y la innovación”.

- En estas materias el Foro Económico Mundial (WEF) en su reporte “Educating the next waves of entrepreneurs (2009)” recomienda que:
 - Los cambios en esta materia deben ocurrir principalmente a nivel de la educación pública, en niveles de primaria y secundaria, además del desarrollo juvenil.
 - En relación a las metodologías, recomiendan que a nivel mundial lo que ha tenido mayor éxito en estas materias no es la implementación de una sola metodología sino una combinación de diversas metodologías²².
 - La solución no es única y debe ser además adaptada a la realidad local, no sólo a la realidad nacional, sino que de cada segmento importante que puede complicar los resultados finales esperados con respecto a la implementación de la metodología (regional, local, socioeconómico, etc.).²³ Ej. No es lo mismo enseñar emprendimiento en un colegio urbano en el barrio alto, que en un colegio rural.
 - En lo que se refiere a medir y evaluar estas metodologías, el reporte menciona que este es aún un gran desafío a nivel mundial dado que se deben incorporar no sólo indicadores de corto plazo²⁴, sino que también instrumentos que logren “comparar” distintos tipos de intervenciones, que a la vez son difíciles de ser comparables.

²² Ver Anexo 1

²³ Ver Anexo 2

²⁴ Ver Anexo 3

Propuesta de medición de metodologías

- La propuesta es que la medición se centre sobre como la metodología aplicada mejora las competencias (habilidades) asociadas al emprendimiento.
- Aún hay grandes discusiones a nivel internacional sobre cuales son específicamente las competencias del emprendedor, pero en una recopilación en base a distintas fuentes podemos llegar a al menos 13 competencias que se repiten o son similares en las diversas investigaciones.²⁵
- Las 13 competencias identificadas son:
 1. **PROPÓSITO:** Contar con una misión, una ideología central que mueve a la persona a hacer cosas, que tienen un sentido y una motivación. Entendida también como energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas.
 2. **DISPOSICIÓN A CORRER RIESGOS:** Entendido como el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos. En el camino del emprendedor se deben asumir muchos riesgos, con lo cual, se debe ser ambicioso y salir adelante teniéndolo en cuenta.
 3. **PODER DE DECISIÓN:** Entendido como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre. Distinguir entre lo relevante y lo superficial, centrarse en los hechos, ser objetivo y no precipitarse en los juicios, razonando. Todo ello permite tomar las decisiones acertadas.
 4. **TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD:** Disposición a actuar en una situación incierta. Entendido también como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone.
 5. **CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:** Se entiende como la capacidad de aprender, tener prácticas de aprendizaje constante y adquirir habilidades. Para aprender hay que hacer cosas, perseguir objetivos, equivocarse y reflexionar, pero sobre todo hay que ser capaces de desaprender y mirar desde otra perspectiva lo que se consideraba como seguro. Aquí también se puede incluir la capacidad de poder complementar las habilidades mediante terceros.
 6. **CAPACIDAD DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES:** Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. para poder encontrar nuevas oportunidades.
 7. **CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO:** Un emprendedor requiere no sólo contar con el liderazgo necesario para guiar un equipo de trabajo, sino que además requiere enfocarse en las personas con las que trabaja, generar un ambiente grato y de confianza. Por otra parte la mayoría de los

²⁵ El detalle de esta recopilación se encuentra en el anexo 4

emprendimientos se constituyen con más de un socio, por lo que la capacidad de trabajo en equipo resulta clave.

8. **CAPACIDAD DE ADMINISTRAR RECURSOS:** Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga.

9. **PLANIFICAR Y SISTEMATIZAR:** Ser una persona planificada y sistemática. Además de contar con la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas.

10. **HABILIDAD CREADORA E INNOVADORA:** Entendida como la habilidad de encontrar múltiples formas de solución a los problemas. Tener la habilidad de ver algo que nadie había visto antes. Las personas creativas son observadoras, investigan nuevas ideas, son intuitivas a la vez que analíticas y ven conexiones aparentemente inexistentes o imposibles.

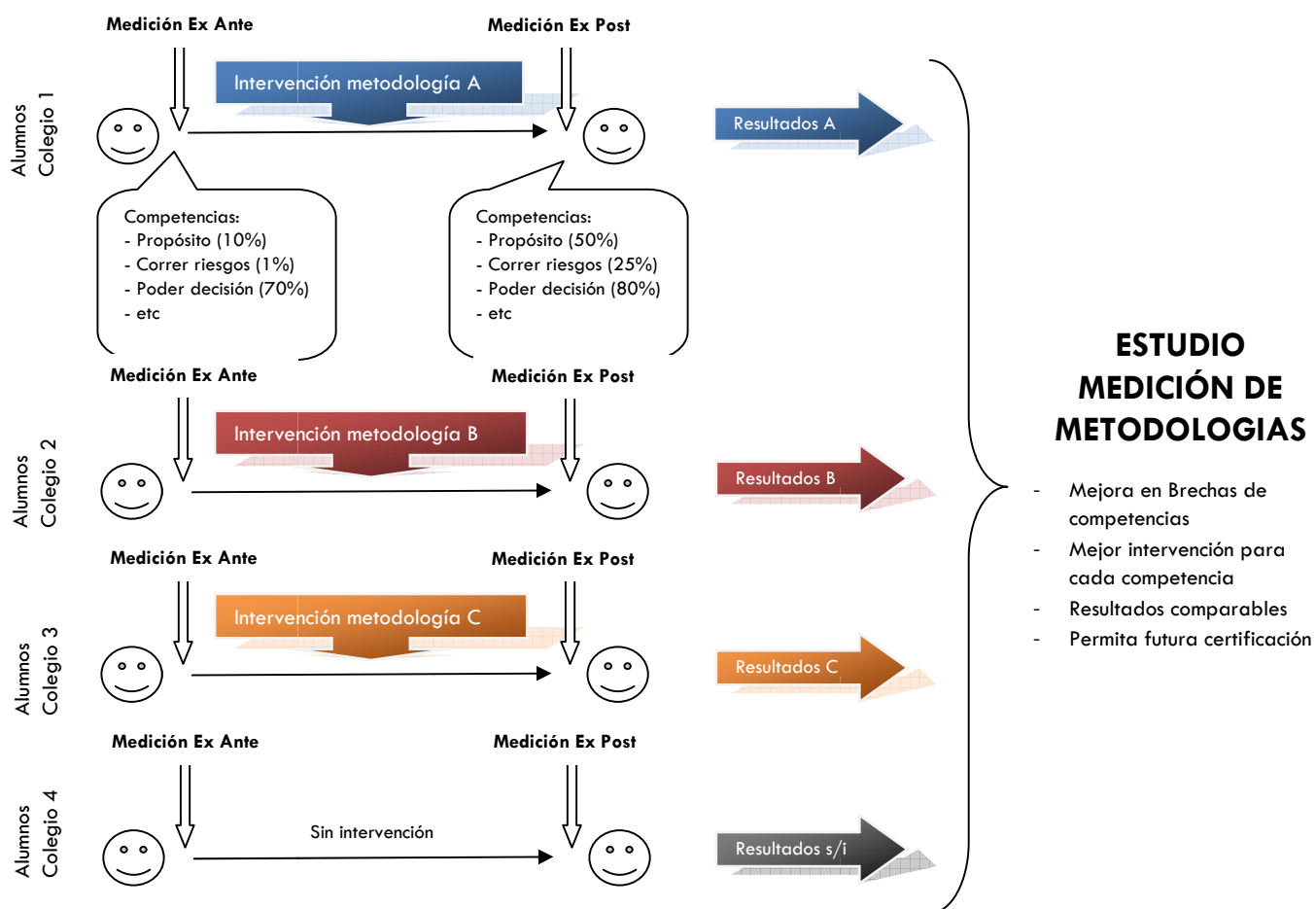
11. **PERSEVERANCIA:** Entendidos como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.

12. **CAPACIDAD DE COMUNICAR:** Contar con las habilidades de comunicación y competencias conversacionales es vital a la hora de presentar un negocio ante inversionistas, clientes, proveedores y redes de contacto. Saber comunicar y presentar una idea de manera clara y convencida es fundamental para cualquier emprendedor.

13. **AUTONOMIA:** Entendidos como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es el no estar pensando en culpables o en benefactores.

- Por lo tanto, resulta relevante conocer en qué medida las metodologías presentadas potencian estas competencias en los alumnos. Se requiere entonces realizar una **evaluación de competencias** en los siguientes aspectos:
 - Que mida a los alumnos en su estado inicial, es decir antes de ser intervenido por la metodología.
 - Que mida a los alumnos post intervención, con objeto de obtener la información con respecto al progreso de los alumnos en estas 13 competencias.
 - Medir un grupo muestral, con características similares y que no sea intervenido, con el objeto de conocer bien el impacto real de la intervención.
- Además esta medición debe poder comparar las distintas metodologías con un resultado estadístico significativo, que permita obtener conclusiones válidas.

- El siguiente esquema resume de qué manera se espera realizar la medición, es decir la evaluación de competencias, sobre las distintas intervenciones metodológicas:





ANEXOS

Anexo 1

Pedagogy

The curriculum for most successful youth entrepreneurship programmes includes many or all of the following activities, typically with clear learning objectives tied to textbook themes, usually with pre- and post-reflective sessions and evaluations, and frequently taking place outside the classroom:

- Simulations and games
- Interactive teamwork and group activities
- Direct, action-oriented market research (students need to recognize market opportunities by observing and interviewing potential customers, identifying needs in their own communities)
- Student buying and selling events, using real money (grants or loans from the school or programme)
- Field trips to local businesses, especially entrepreneurial ventures
- Entrepreneurs or venture funders as guest speakers in class
- Business plan competitions, with business people as judges
- Student-run businesses, using real money (including in-school stores)

Anexo 2

1. No "One Size Fits All" Answer

It is important to keep in mind that there is no "one size fits all" solution for entrepreneurship education. The challenges and opportunities for entrepreneurship vary dramatically in different parts of the world as well as for different segments of the educational journey. It is therefore not possible to take only one approach. Given the multi-faced nature of entrepreneurship, educational programmes must also be multi-faced. Nor is it possible to import models from other parts of the world without modification. Local context must be taken into account in devising and tailoring a set of programmes and initiatives relevant for each area. In countries, regions, cities and towns around the world in which entrepreneurship education is most prevalent, we can see that often this was the result of many different approaches and actors playing various roles, whether individually or through multistakeholder partnerships.

Anexo 3

4. Effective Measurement and Evaluation

Greater clarity is needed regarding the purpose and goals of entrepreneurship education. These should be based on a broadly defined set of outcomes, not only on narrow measures such as the number of start-ups created. Measures need to not only cover short-term

results, but also medium- and longer-term results. It also needs to be cross-country, including as many countries and regions as possible. To date, much of the existing data is from the US and Europe, even though entrepreneurial activity could actually be higher in many other parts of the world. As each of the three main chapters cover, measurement is still one of the biggest challenges in entrepreneurship education and one we hope will be addressed as a result of the report.

Anexo 4

Perfil del emprendedor modelo

La opinión de que los emprendedores son especiales posee un enorme atractivo, pero nos es difícil especificar los rasgos y las habilidades distintivas de aquellos. La tradición popular atribuye muchas cualidades al emprendedor: poderosa energía, visión, habilidades de liderazgo y un ánimo indeclinable, por citar sólo algunas. En su libro “El origen y la evolución de los nuevos negocios”, Amar V. Bhidé²⁶ señala que en ciertas investigaciones formales sobre la capacidad emprendedora también se parte del supuesto de individuos con rasgos y habilidades distintivos. Sin embargo al autor señala que en el mejor de los casos los estudios empíricos aportan un débil sustento a estas impresiones, dado que presenten ciertos problemas metodológicos básicos. Para comenzar, muchos investigadores han pretendido identificar una personalidad emprendedora universal. Implícitamente han dado por sentado que los propietarios de una tienda de automóviles, los contadores que se emplean a sí mismos y los fundadores de compañías desarrolladoras de software comparten rasgos que los distingue de la población en general. Pero esto parece improbable, por la amplia variedad de los problemas y tareas a los que esos individuos se enfrentan.

Un problema adicional que plantea Amar V. Bhidé se deriva de la arbitraria selección de rasgos. Ciertos investigadores han estudiado si los emprendedores poseen una personalidad de un cierto tipo, pero sin especificar el motivo por el cual esas cualidades son importantes.

Los investigadores han sometido a prueba una amplia variedad de atributos. En el estudio de Hornaday²⁷, por ejemplo, se listan 42, acerca de las cuales se ha teorizado en una o varias posteriores investigaciones. Entre estos atributos están los siguientes:

- **Necesidad de obtener logros.** Un individuo con intensa necesidad de obtener logros prefiere asumir una responsabilidad personal sobre las decisiones, desea alcanzar altos niveles definidos por el mismo, gusta de medios claros para evaluar el cumplimiento de metas y se empeña en superar a los demás.
- **Propensión a correr riesgos.** Disposición a acometer una empresa pese a ciertas probabilidades calculables de fracaso.
- **Sede interna del control.** La convicción de que el esfuerzo personal es la principal determinante de los resultados. Esta convicción se asocia a su vez con la seguridad en sí mismo, la inclinación a actuar, la orientación a tareas y la flexibilidad.
- **Tolerancia a la ambigüedad.** Disposición a actuar en una situación incierta.
- **Conducta de tipo A.** Pugna incesante por lograr cada vez más en cada vez menos tiempo y ser en general competitivo.

Estos estudios aún no han producido resultados convincentes, de hecho Kelly Shaver y Linda Scott²⁸ consideran que la búsqueda del perfil de personalidad distintivo del emprendedor ha sido en gran medida “infuctuosa”. El sustento de la inusual incidencia de ciertos rasgos entre emprendedores ha sido débil o nulo, según estos autores. Los contradictorios hallazgos de diversos estudios, llevaron por ejemplo a Brockhaus y

²⁶ Bhidé, Amar V. 1999. “El origen y la evolución de los nuevos negocios”. Oxford University Press, USA. ISBN-10: 0195131444.

²⁷ Hornaday, John A. 1982. “Research about a living Entrepreneurs”. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

²⁸ Shaver, K. G. y Scott, L. R. 1991. “Person, Process, Choice: the psychology of new venture creation”. Entrepreneurship Theory and Practice.

Horwitz²⁹ a concluir que la propensión a correr riesgos “no es un medio preciso para distinguir a los emprendedores”. De igual modo, aunque en algunos de estos estudios se indica que las características de “sede interna del control” y tendencia a la “conducta de tipo A” son más observables en los emprendedores que en la población en general, estos atributos no distinguen a los emprendedores de los administradores ni de miembros de otros grupos.

Amar V. Bhidé imputa a problemas de medición los inconcluyentes resultados de los estudios de perfilamiento de la personalidad del emprendedor; los estudiosos carecen de instrumentos diseñados específicamente para medir los rasgos que los emprendedores supuestamente poseen, lo que los obliga a emplear medidas ideadas con otros propósitos. Otro factor que puede explicar esta serie de contradicciones en los resultados a los que se ha llegado en distintos estudios, se debe a diferencias en la definición de emprendedor. En algunos estudios se los define como fundadores de pequeñas empresas con alto índice de crecimiento. Otros investigadores estudian a aspirantes a emprendedores, con frecuencia a alumnos de cursos de negocios que manifiestan la firme intención de iniciar una empresa. En otros estudios se considera a emprendedores a los fundadores o propietarios de cualquier tipo de empresas que hayan sobrevivido durante un periodo de tiempo especificado. De acuerdo con Brockhaus, estas diferencias generan “ruido” y dificultan por lo tanto, la identificación de un perfil irrefutable.

Estos problemas impulsaron a algunos investigadores a abandonar la búsqueda de un perfil emprendedor único a favor de la identificación de múltiples tipos. Karl Vesper³⁰, por ejemplo, identificó 11 tipos básicos y varios subtipos. Esta investigación, según Hornaday ha provocado una “desquiciante” proliferación de “tipos” en diversos estudios, con hallazgos tan poco concluyentes como los resultados de los estudios en los que se pretendió identificar un perfil emprendedor único.

Tomando en cuenta estas conclusiones, es que se plantea que no existe un perfil de emprendedor modelo y que identificar distintos tipos de perfiles de emprendedores también lleva a ciertas inconsistencias y problemáticas aún no resueltas en las investigaciones realizadas.

Por ello es que este trabajo a continuación presentará una serie de atributos, competencias y capacidades que han identificado distintos autores especialistas en la investigación del emprendimiento. Mediante esta tabla es posible identificar aquellas competencias en que coinciden la mayoría, las que se pueden tomar como referentes válidos para distinguir mediante competencias a los emprendedores de la población en general, teniendo en cuenta los alcances mencionados anteriormente.

Al observar detenidamente las distintas competencias y capacidades planteadas en la tabla 1 y 2 por los diferentes investigadores, resalta a la vista que existen atributos en los que muchos coinciden pero que son planteados de distinta manera. Un claro ejemplo es que Bhidé menciona que el emprendedor debe tener “Tolerancia a la ambigüedad”, algo que Varela³¹ y MacClelland³² denominan “Aceptación y propensión al cambio”, que en el fondo también se puede entender como que un emprendedor debe ser “flexible” (Barros) o contar la “plasticidad” suficiente de poder adaptarse a los cambios producidos por hecho ambiguos (Vignolo).

²⁹ Brockhaus, R. H. y Horwitz, P. 1986. “The Psychology of the Entrepreneur”. Ballinger, Cambridge, Mass. USA.

³⁰ Vesper, Karl. 1980. “New Venture Strategies”. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.

³¹ Varela, R. 2001. “Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas”. Pearson Educación, Bogotá, Colombia.

³² McClelland, D. 1961. “The Achieving Society”, MacMillan, Nueva York, USA.

Tabla 1: Competencias y capacidades del perfil del emprendedor según diversos autores

Bhide	Varela, MacClelland		Barros		Consortio PUC Fundación Chile
Tolerancia a la ambigüedad	Fuerza vital	Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos	Integridad y Honestidad	Ser humildes	Identificar oportunidades
Determinación	Deseo de superación y progreso	Capacidad de realización	Tenacidad	Paciencia	Traducir ideas a un plan de acción
Mente abierta	Capacidad de identificar oportunidades	Capacidad de administrar recursos	Actuar con sentido común	Generosidad	Persuadir y negociar
Manejo de conflictos internos	Visión de futuro	Practicabilidad y productividad	Disfrutar con lo que se hace	Ser optimista y alegre	Implementar un proyecto
Ingenio táctico	Habilidad creadora e innovadora	Capacidad de control	Ser apasionado	Ser sinceros	Orientarse a resultados
Autocontrol	Aceptación y propensión al cambio	Inconformismo positivo	Tener ganas de servir una necesidad	Ser sobrios	Actuar en forma autónoma
Perceptividad	Iniciativa	Soluciones y no problemas	Tener una idea clara	Iniciativa	Enfrentar desafíos y asumir riesgos
Habilidades de negociación	Libertad / Autonomía / Autogobierno	Responsabilidad / Solidaridad / Ética.	Motivación	Capacidad de aprendizaje	Trabajar colaborativamente en redes
Gran ambición	Capacidad de toma de decisiones con información incompleta	Capacidad de integrar hechos y circunstancias	Estar dispuesto a arriesgar	Fuerza de voluntad	
Disposición a correr riesgos	Convicción de confianza en sus facultades		Ser capaz de superar fracasos	Flexibilidad	
Imaginación, síntesis creativa y abstracción	Actitud mental positiva hacia el éxito		Tener autonomía	Creatividad	
Constancia	Compromiso / Constancia / Perseverancia		Generar confianza y ser confiados	Curiosidad	
Adquisición de nuevas habilidades	Liderazgo		Ser responsable	Autoconfianza	

Fuente: Bhide³³; Varela³⁴, Aspero y MacClelland³⁵; Barros³⁶; Consortio PUC Fundación Chile³⁷³³ Bhide, Amar V. 1999. "El origen y la evolución de los nuevos negocios". Oxford University Press, USA. ISBN-10: 0195131444.³⁴ Varela, R. 2001. "Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas". Pearson Educación, Bogotá, Colombia.³⁵ McClelland, D. 1961. "The Achieving Society", MacMillan, Nueva York, USA.³⁶ Barros, A. G. 2008. "Claves para ser un buen emprendedor". Grupo Intercom. Barcelona, España.³⁷ Diseño, estrategia e implementación de iniciativas de emprendimiento para la educ. chilena, agosto 2009

Tabla 2: Competencias y capacidades del perfil del emprendedor según diversos autores

Vignolo	Wills	Incubadora CreaMe	Hornaday	Timmons	Stevensons, Salhama y Roberts
Pasión	Integridad	Pensamiento sistémico	Necesidad de obtener logros	Tomar riesgos calculados	Identificar oportunidades.
Propósito	Pensamiento planificador	Empatía	Propensión a correr riesgos	Adquirir y complementar habilidades	Reunir los recursos requeridos.
Perseverancia	Tomador de riesgos	Trabajo en equipo	Sede interna del control	Crear y construir algo a partir de prácticamente nada.	Implementar un plan de acción práctico.
Paciencia	Redes de contacto	Comunicación	Tolerancia a la ambigüedad.	Diseñar estrategias ingeniosas para reunir y administrar recursos limitados	Cosechar las recompensas en una forma flexible y oportuna.
Prudencia (tener poca!)	Pensamiento estratégico	Abierto a vincular nuevos socios	Conducta de "tipo A"	Percibir una oportunidad	
Planes	Aptitudes comerciales	Expectativas alineadas a la visión de alto crecimiento		Conocimientos para identificar y controlar los recursos	
Plasticidad	Poder de decisión				
Prácticas	Optimismo				
Priorizar	Sensibilidad por los clientes				
Poder	Foco en las personas				

Fuente: Vignolo³⁸; Wills³⁹; Incubadora CreaMe⁴⁰; Hornaday⁴¹; Timmons⁴²; Stevensons, Salhama y Roberts.⁴³

Recopilando entonces las competencias que más se repiten entre los distintos investigadores se obtienen las 13 competencias más relevantes que diferencian al emprendedor de la población en general. Esto no significa de ninguna manera que todo emprendedor deba contar siempre con todas estas capacidades, sin embargo la presencia de estas competencias en la evaluación de una persona puede dar señales de que se está en frente de un potencial emprendedor.

A continuación en la tabla 3 se presentan las “13 Competencias del Emprendedor”, mencionando además los distintos nombres y características que cada investigador le asignó a cada competencia identificada.

³⁸ Vignolo, Carlos. 2008. “Emprendiendo e innovando por la vida: hacia empresas y sociedades centradas en el amor”. Programa de Innovación y Tecnologías de Construcción de Capital Social. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

³⁹ Wills, Ana Maria. 2009. http://wiki.answers.com/q/what_are_ten_competencies_of_an_entrepreneur

⁴⁰ Incubadora CreaMe de Colombia. 2009. <https://www.cream.com.co>

⁴¹ Hornaday, John A. 1982. “Research about a living Entrepreneurs”. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

⁴² Timmons, Jeffrey A. 1999. “New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st. Century”, Irwin Mc Graw Hill, Boston, USA.

⁴³ Salhman, W.A., Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Bhider, A. 1999. “The Entrepreneurial Venture”. Harvard Business School Press. Boston, USA.

Tabla 3: Las 13 competencias del emprendedor

(1) PROPÓSITO	
Contar con una misión, una ideología central que mueve a la persona a hacer cosas, que tienen un sentido y una motivación. Entendida también como energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas.	
Gran ambición	<i>Bhide</i>
Fuerza Vital	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Motivación	<i>Barros</i>
Necesidad de obtener logros	<i>Hornaday</i>
Proposito	<i>Vignolo</i>
Expectativas alineadas a la visión de alto crecimiento	<i>Incubadora CreaMe</i>
Orientarse a resultados	<i>Consortio PUC Fundación Chile</i>

(2) DISPOSICIÓN A CORRER RIESGOS	
Entendido como el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos. En el camino del emprendedor se deben asumir muchos riesgos, con lo cual, se debe ser ambicioso y salir adelante teniéndolo en cuenta.	
Disposición a correr riesgos	<i>Bhide</i>
Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Estar dispuesto a arriesgar	<i>Barros</i>
Propensión a correr riesgos	<i>Hornaday</i>
Tomador de riesgos	<i>Ingles</i>
Tomar riesgos calculados	<i>Timmons</i>
Enfrentar desafíos y asumir riesgos	<i>Consortio PUC Fundación Chile</i>

(3) PODER DE DECISIÓN	
Entendido como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre. Distinguir entre lo relevante y lo superficial, centrarse en los hechos, ser objetivo y no precipitarse en los juicios, razonando. Todo ello permite tomar las decisiones acertadas.	
Mente abierta	<i>Bhide</i>
Capacidad de toma de decisiones con información incompleta	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Actuar con sentido común	<i>Barros</i>
Sede interna del control	<i>Hornaday</i>
Poder	<i>Vignolo</i>
Poder de decisión	<i>Ingles</i>

(4) TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD

Disposición a actuar en una situación incierta. Entendido también como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone.

Tolerancia a la ambigüedad	<i>Bhide</i>
Aceptación y propensión al cambio	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Flexibilidad	<i>Barros</i>
Tolerancia a la ambigüedad	<i>Hornaday</i>
Plasticidad	<i>Vignolo</i>

(5) CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Se entiende como la capacidad de aprender, tener prácticas de aprendizaje constante y adquirir habilidades. Para aprender hay que hacer cosas, perseguir objetivos, equivocarse y reflexionar, pero sobre todo hay que ser capaces de desaprender y mirar desde otra perspectiva lo que se consideraba como seguro. Aquí también se puede incluir la capacidad de poder complementar las habilidades mediante terceros.

Adquisición de nuevas habilidades	<i>Bhide</i>
Deseo de superación y progreso	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Capacidad de aprendizaje	<i>Barros</i>
Prácticas	<i>Vignolo</i>
Adquirir y complementar habilidades	<i>Timmons</i>

(6) CAPACIDAD DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. para poder encontrar nuevas oportunidades.

Perceptividad	<i>Bhide</i>
Capacidad de identificar oportunidades	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Curiosidad	<i>Barros</i>
Percibir una oportunidad	<i>Timmons</i>
Capacidad de identificar oportunidades	<i>Stevensons, Salhama y Roberts</i>
Identificar oportunidades	<i>Consorcio PUC Fundación Chile</i>

(7) CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO

Un emprendedor requiere no sólo contar con el liderazgo necesario para guiar un equipo de trabajo, sino que además requiere enfocarse en las personas con las que trabaja, generar un ambiente grato y de confianza. Por otra parte la mayoría de los emprendimientos se constituyen con más de un socio, por lo que la capacidad de trabajo en equipo resulta clave.

Manejo de conflictos internos	<i>Bhide</i>
Generar confianza y ser confiados	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Poder	<i>Vignolo</i>
Foco en las personas	<i>Ingles</i>
Trabajo en equipo	<i>Incubadora CreaMe</i>
Trabajar colaborativamente en redes	<i>Consorcio PUC Fundación Chile</i>

(8) CAPACIDAD DE ADMINISTRAR RECURSOS

Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga.

Ingenio táctico	<i>Bhide</i>
Capacidad de administrar recursos y de control	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Sobriedad	<i>Barros</i>
Pensamiento estratégico	<i>Ingles</i>
Diseñar estrategias ingeniosas para reunir y administrar recursos limitados	<i>Timmons</i>
Capacidad de reunir los recursos requeridos	<i>Stevensons, Salhama y Roberts</i>
Implementar un proyecto	<i>Consortio PUC Fundación Chile</i>

(9) PLANIFICAR Y SISTEMATIZAR

Ser una persona planificada y sistemática. Además de contar con la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas.

Capacidad de integrar hechos y circunstancias	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Planes	<i>Vignolo</i>
Pensamiento planificador	<i>Ingles</i>
Pensamiento sistémico	<i>Incubadora CreaMe</i>
Capacidad de implementar un plan de acción práctico	<i>Stevensons, Salhama y Roberts</i>
Traducir ideas a un plan de acción	<i>Consortio PUC Fundación Chile</i>

(10) HABILIDAD CREADORA E INNOVADORA

Entendida como la habilidad de encontrar múltiples formas de solución a los problemas. Tener la habilidad de ver algo que nadie había visto antes. Las personas creativas son observadoras, investigan nuevas ideas, son intuitivas a la vez que analíticas y ven conexiones aparentemente inexistentes o imposibles.

Imaginación, síntesis creativa y abstracción	<i>Bhide</i>
Habilidad creadora e innovadora	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Creatividad	<i>Barros</i>
Crear y construir algo a partir de prácticamente nada	<i>Timmons</i>

(11) PERSEVERANCIA

Entendidos como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.

Constancia	<i>Bhide</i>
Compromiso / Constancia / Perseverancia	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Tenacidad	<i>Barros</i>
Perseverancia	<i>Vignolo</i>

(12) CAPACIDAD DE COMUNICAR	
Contar con las habilidades de comunicación y competencias conversacionales es vital a la hora de presentar un negocio ante inversionistas, clientes, proveedores y redes de contacto. Saber comunicar y presentar una idea de manera clara y convencida es fundamental para cualquier emprendedor	
Habilidades de negociación	<i>Bhide</i>
Aptitudes comerciales	<i>Ingles</i>
Comunicación	<i>Incubadora CreaMe</i>
Competencias conversacionales	<i>Vignolo</i>
Persuadir y negociar	<i>Consortio PUC Fundación Chile</i>

(13) AUTONOMIA	
Entendidos como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es el no estar pensando en culpables o en benefactores.	
Autocontrol	<i>Bhide</i>
Libertad / Autonomía / Autogobierno	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Tener autonomía	<i>Barros</i>
Actuar en forma autónoma	<i>Consortio PUC Fundación Chile</i>

Fuente: Elaboración propia

Un alcance es que las competencias identificadas son de autores de distintos orígenes por lo cual puede haber un sesgo cultural y coyuntural al ser aplicado en nuestro país. Solamente los postulados de Carlos Vignolo y del Consortio PUC Fundación Chile pueden tomarse como referencias más cercanas a la identificación de un emprendedor chileno.

ANEXO N°3

Glosario Habilidades y Competencias desarrolladas en los PAE

Para lograr entender cuáles son las habilidades y competencias que se deben traspasar para promover el emprendimiento, es necesario delimitar qué se entiende por competencias emprendedoras, así el documento “Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos” establece que “existen dos formas de interpretar las competencias emprendedoras, la primera es un sentido amplio de dominio de capacidades y actitudes empresariales y comprensión de conceptos económicos básicos, que incluye el desarrollo de ciertas cualidades personales. No se centra directamente en la generación de organizaciones y/o empresas. La segunda se trata de un concepto específico dirigido a la creación de empresas”⁴⁴. Asumiendo que existe esta diferencia en el concepto de competencias emprendedoras, las habilidades y competencias que se deseen traspasar en los proyectos adjudicados en la línea “Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento” (PAE) se harán desde una óptica amplia, correspondiendo a la primera forma planteada por el documento citado, dado que este instrumento busca promover una cultura de emprendimiento, más allá de si se logra crear una empresa, aún cuando esto también pueda darse.

En este contexto se define competencia desde una perspectiva educativa como “capacidad de responder a demandas complejas movilizandorecursos psicológicos y sociales en un entorno concreto” (OCDE, 2005). En el 2006, el Parlamento Europeo la definió como “combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuada al contexto. Las competencias claves son aquellas que las personas necesitan para su realización y desarrollo personal, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo”⁴⁵. En esta misma línea, David McClelland entiende competencias como aquellas características personales, que se demuestran a través de comportamientos, y determinan un desempeño excelente en una determinada actividad profesional, dentro de una determinada estructura, estrategia y cultura. Por tanto, se establecerá que el perfil de competencias del emprendedor social “es la relación de características personales, causalmente ligadas a resultados superiores, con la descripción de los comportamientos observables para cada característica, y que determinan el éxito en la ejecución de un rol de emprendedor social en una determinada estructura y cultura” (Álvarez & Moreno, 2002, p. 6).

⁴⁴ Sabrado, Luis; Fernández, Elena. (2009). “COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS Y DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS” p. 16.

⁴⁵ Marina, José (2009). “The entrepreneurship competence” p. 50-51.

Por otra parte, habilidad será “el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar una tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo gracias a su destreza”⁴⁶. La habilidad emprendedora se entenderá entonces, como las aptitudes innatas, adquiridas o perfeccionadas, necesarias para concretar con éxito alguna idea de emprendimiento.

Establecidos ya los conceptos básicos, corresponde ahora determinar cuáles son estas competencias y habilidades para impulsar el emprendimiento. Lo anterior, ha sido siempre una tarea difícil. En primer lugar, porque definir implica en sí mismo delimitar, en este sentido se puede cometer errores dejando fuera características que sí podrían resultar relevantes a la hora de tener éxito en un emprendimiento. Por otra parte, porque son muchos los factores que pueden determinar estas competencias y habilidades, siendo uno de estos la cultura, por lo que quizá ciertos estudios no podrían aplicarse necesariamente al contexto nacional. En este mismo sentido y, tras el análisis de varios estudios es que se plantea en el Informe del Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor Escolar (2011) que “no existe un perfil de emprendedor modelo y que identificar distintos tipos de perfiles de emprendedores también lleva a ciertas inconsistencias y problemáticas aún no resueltas en las investigaciones realizadas”. Sin embargo, no son pocos los esfuerzos que se han realizado para definir un perfil del emprendedor. Así, son muchos los estudios que se han abordado este tema y coincidido en algunos aspectos.

Para efectos de este informe se clasificaron las competencias y habilidades en tres grandes grupos, los que conjugados entre sí conforman el perfil de emprendedor que trabajaremos. El primero corresponde a las competencias y habilidades emocionales, las que se definen como “la capacidad de lograr que nuestras emociones trabajen a nuestro favor, utilizándolas de forma tal que logremos los resultados deseados” (Goleman, 1966), en definitiva esta primera asociación está vinculada al ámbito personal de cada individuo. El segundo grupo se relaciona con las competencias y habilidades que se deben desarrollar entendiendo que el ser humano se enmarca en una sociedad, donde se establecen relaciones con otros. Por último, se describen las competencias y habilidades empresariales o de gestión, necesarias a la hora de hacer negocios o crear una empresa, entregándole el sello empresarial a quien recibe estas competencias. Esta última clasificación dice relación con los conocimientos adquiridos durante cierta formación académica, las que conllevan técnicas y disciplinas específicas. Cabe destacar que hubo ciertas habilidades y competencias que si bien podrían ser contenidas dentro de otras, se decidió trabajar de manera individual con ellas dado que en los PAE enfatizaban especialmente estas competencias.

⁴⁶ Definición de habilidad, sitio web “definición.de”, consultado 15/05/2012. URL: <http://definicion.de/habilidad/>.

A continuación se detallan la clasificación de las competencias y habilidades obtenida a partir del análisis de los PAE regular y femenino.

- **Habilidades y Competencias Emocionales:** Corresponden a las habilidades que se enmarcaran dentro del ámbito personal de cada individuo, entre las que se encuentran:
 - **Autoconocimiento:** Implica reconocer los propios estados de ánimo, nuestros recursos y las intuiciones. Dependen de la autoconciencia la conciencia emocional, que nos permite identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener; la correcta autovaloración, que corresponde al conocimiento de las propias fortalezas y limitaciones; la autoconfianza, que nos otorga un fuerte sentido del propio valor y capacidad; la autoestima, que implica saber valorarnos como persona y hacer que los demás nos respeten y valoren (Góleman, D. 1966).
 - **Confianza en sí mismo⁴⁷** : esto implica estar seguro de las capacidades y las ideas propias. La autoconfianza permite a los emprendedores escuchar a otros sin temor, sin dejarse apabullar por las críticas y, sobre todo, sin hacer caso a comentarios del tipo “esto no te resultará”.
 - **Autorregulación:** Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. De esta cualidad dependen el autocontrol, que nos permite mantener vigiladas las emociones perturbadoras e impulsos; la conciencia, que es asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral; la adaptabilidad, que nos da flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio; la innovación que nos hace sentir cómodos con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones (Góleman, D. 1966).
 - **Tolerancia a la ambigüedad⁴⁸:** Disposición a actuar en una situación incierta. Entendido también como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone.
 - **Motivación:** Dice relación con las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. De ella dependen el impulso de logro, siendo este el esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral; el

⁴⁷ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) “Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile” p. 10.

⁴⁸ CORFO (2012). “Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados”. p. 21.

compromiso, el que implica matricularse con las metas del grupo u organización; la iniciativa, que es la disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades; el optimismo, que nos hace ser persistentes en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse (Góleman, D. 1966).

- **Empatía:** Es la capacidad de tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros. Esta cualidad implica comprensión de los otros, vale decir, darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo; el ser capaz de desarrollar a los otros, lo que significa estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades; tener servicio de orientación, siendo capaces de anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente; potenciar la diversidad, esto es cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas; por conciencia política, siendo capaces de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros (Góleman, D. 1966).
- **Destrezas Sociales:** Antes de definir estas habilidades, es prudente aclarar que muchas de las capacidades definidas posteriormente podrían estar contenidas en esta clasificación. Sin embargo, se trabajaron de manera individual dada la importancia que tenían para el desarrollo de los beneficiarios.

Son las cualidades que nos hacen ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Para lograr este objetivo se debe desarrollar la influencia, lo que implica idear tácticas efectivas de persuasión; la comunicación, esto es saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes; ser un catalizador del cambio, siendo un iniciador o administrador de las situaciones nuevas; ser constructor de lazos, alimentando y reforzando las relaciones interpersonales dentro del grupo.

- **Liderazgo:** Se refiere a la capacidad de reconocer las capacidades, habilidades y roles de cada persona integrante del equipo y de tomar un rol orientado a integrar, motivar, coordinar, comunicar, resolver conflictos y representar al equipo⁴⁹. Al mismo tiempo, quien es líder debe inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto hacia un objetivo determinado.

⁴⁹ CORFO (2012). “Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados”. p. 22.

- Resolución de conflictos: Los conflictos son parte innegable de las relaciones humanas, sin embargo la forma en cómo los abordamos hará que estos tengan consecuencias positivas y/o negativas. En este sentido, un emprendedor debe abordar los conflictos de manera tal que sus resultados sean los óptimos dentro de las opciones posibles a partir de las circunstancias dadas.
 - Autonomía⁵⁰ : Esto no significa un actuar en solitario, pero sí la capacidad de discernir por sí mismo y actuar en consecuencia. Se puede entender también como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es el no estar pensando en culpables o en benefactores.
2. Habilidades y Competencias Sociales⁵¹ : Son todas aquellas cualidades que requiere un emprendedor para relacionarse con otro. Estas se clasifican en:
- Cooperación, trabajo en red y en equipo: para un emprendedor es indispensable asociarse, trabajar en equipo y en red, esto significa que se debe ser consciente que los objetivos no se lograrán si no se es capaz de considerar al otro en el desarrollo de las metas, donde todos los miembros del equipo deben coordinarse, generando sintonía, para lograr el cometido.
 - Manejo de grupo: Es la capacidad de mantener la armonía dentro del grupo de trabajo, esto es ser capaces de controlar o, aún mejor, evitar los conflictos que puedan surgir a partir de los roces propios de la convivencia.
 - Responsabilidad⁵²: esta cualidad es indispensable en el perfil emprendedor, abarca a sus pares, equipo de trabajo, sus clientes, en definitiva su entorno. No basta con tener iniciativa, es necesario hacernos cargo de las decisiones que tomamos o no tomamos, y las consecuencias que generan nuestras acciones que afectan tanto nuestro entorno como a nosotros mismos.

⁵⁰ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 11.

⁵¹ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 12.

⁵² SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 12.

- Perseverancia⁵³: entendida como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.
 - Disciplina: dice relación con el ser metódico en el quehacer como emprendedor, comprender que para obtener resultados hay que ser rigurosos en el deber, contando con una forma de hacer las cosas, entregando así cierto orden a las actividades realizadas. La disciplina es una cualidad que se desarrolla día a día.
3. Habilidades y Competencias emprendedoras o de gestión: Conocimientos, técnicas y disciplinas adquiridas para emprender. Corresponden a:
- Planificación y Sistematización⁵⁴: Ser una persona planificada y sistemática. Además de contar con la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas.
 - Capacidad de administrar recursos⁵⁵: Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga.
 - Orientación a crear e innovar*: Ser capaz de idear elementos nuevos, solucionar problemas con escasez de recursos y usar el potencial de la mente para imaginar productos y servicios inéditos, o bien para mejorar los ya existentes⁵⁶. Por lo tanto, el emprendedor además de hacer grandes transformaciones debe ser capaz de introducir pequeños cambios de manera permanente; innovar ofreciendo soluciones creativas⁵⁷.
 - Poder de decisión⁵⁸: Entendido como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre. Distinguir entre lo relevante y lo superficial, centrarse en los hechos, ser objetivo y no precipitarse en los juicios, razonando. Todo ello permite tomar las decisiones acertadas.

⁵³ CORFO (2012). "Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados". p. 21.

⁵⁴ CORFO (2012). "Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados". p. 21.

⁵⁵ CORFO (2012). "Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados". p. 21.

⁵⁶ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 8

⁵⁷ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 9.

* Se realizó un cambio en esta habilidad en comparación con la descrita en el Informe de los PAE escolares.

⁵⁸ CORFO (2012). "Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados". p. 20.

- Disposición a correr riesgos: el emprendedor visualiza los potenciales riesgos y proyecta el mejor curso de acción frente a los diversos escenarios. También está consciente de que hay peligros u oportunidades que no alcanza a percibir y que, por ello, necesita mantener una actitud de atención permanente. Pero estos imprevistos no son un impedimento ni un freno para actuar⁵⁹. Esta habilidad está relacionada con el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos.⁶⁰
- Tolerancia a la frustración: No dejarse abatir por los errores y los aparentes fracasos. El espíritu resiliente se traduce en no tener miedo de cometer errores ni a caer y, si ello ocurre, comenzar de nuevo. En el anverso, muestra una actitud cauta frente al éxito. Entiende que todas las situaciones son transitorias, por lo que mantiene una actitud alerta tanto frente a los logros como a las dificultades, explorando siempre nuevas posibilidades⁶¹.
- Concreción y orientación a la acción⁶²: Lo que transforma a alguien con muchas ideas en emprendedor es la capacidad de llevarlas a cabo. Es decir, ser capaces de concretarlas.
- Orientación al cliente⁶³: Si bien emprender implica mantenerse orientado a las metas y tareas, el eje de las preocupaciones de un emprendedor es el cliente. Por ello se esmera en conocerlo bien y entregarle productos y servicios demandados por los clientes, porque, “en la orientación al cliente están las oportunidades”
- Habilidades técnicas: Se relacionan con el conocimiento de los conceptos básicos y el desarrollo del conjunto de habilidades y capacidades para gestionar y administrar de manera óptima las iniciativas emprendedoras o en sus proyectos⁶⁴.

⁵⁹ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) “Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile” p. 10.

⁶⁰ CORFO (2012). “Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados”. p. 45.

⁶¹ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) “Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile” p. 10.

⁶² SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) “Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile” p. 11.

⁶³ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) “Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile” p. 12.

⁶⁴ CORFO (2012). “Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados”. p. 22.

- Formación de redes: es la capacidad de establecer relaciones basadas en la confianza y el respeto, las que harán que en el futuro se pueda contar con un respaldo para las iniciativas en emprendimiento.
- Uso de tecnologías: en un mundo globalizado, donde son pocas las fronteras existentes, se hace necesario el uso de un lenguaje común; en este sentido, la tecnología cumple un rol importantísimo homologando los códigos de comunicación humana. Lo anterior se logra a través de la utilización de múltiples medios tecnológicos o informáticos (Word, Excel, programas contables, internet, etc.) para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, visual, digital o de otro tipo con el fin de gestionar y/u organizar diferentes procesos dentro de una institución.
- Capacidad de negociación⁶⁵: Se puede entender por negociación al proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema. para que exista una negociación, de ambos lados deberán existir intereses propios pero a fin de poder llegar a un acuerdo en común sobre los mismos y que cada uno salga beneficiado sin perjudicar a la otra parte se entablará la negociación.
- Capacidad de identificar oportunidades Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc.⁶⁶. Visualizando lo global, local y aquello que nadie ha visto antes, pensado ni hecho, haciendo diagnósticos certeros de la realidad, teniendo la propensión a descubrir nuevas oportunidades, mientras se está desarrollando un objetivo⁶⁷.

⁶⁵ Sinibaldi, Fabían. "Definición de Negociación", sitio web: "Gestión PYME", entrada 03/02/2009, consultado 10/05/2012. URL: <http://gestionpyme.com/definicion-de-negociacion/>.

⁶⁷ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 11-12.