

## **El programa EMPRENDO de la Universidad de Concepción: un sistema multidisciplinar de renovación pedagógica**

José Fernández Cavia  
Universitat Rovira i Virgili (Tarragona, España)  
[jose.fernandez@urv.net](mailto:jose.fernandez@urv.net)

Eugenio Sáez  
Universidad de Concepción (Chile)  
[esaez@udec.cl](mailto:esaez@udec.cl)

Palabras clave: emprendimiento, innovación educativa, investigación-acción

### **Resumen**

---

La Universidad de Concepción desarrolla desde el año 2003 el programa EMPRENDO de Formación de Profesionales Emprendedores, gracias a los fondos aportados por el Proyecto MECESUP UCO 0211 otorgado por el Ministerio de Educación chileno.

La finalidad de este programa es desarrollar capacidades en los alumnos orientada a enfrentar responsablemente adversidades, peligros, incertidumbre y riesgo, modulada por la búsqueda de creación de algo nuevo en el ámbito tecnológico, social y cultural, a través del conocimiento e inteligencia humana; en esta definición se recoge lo central de la definición de emprendedor de la Real Academia de la Lengua Española. En términos más específicos, se trata de incrementar la excelencia académica de los alumnos en áreas de desempeño vitales como la orientación al logro, la comunicación efectiva, el liderazgo, la gestión de conflictos, la negociación y la creatividad e innovación.

En el programa han participado hasta la fecha más de 500 alumnos procedentes de 21 carreras, que pueden escoger ocho asignaturas electivas. Estas asignaturas son dictadas por 30 profesores procedentes de 20 carreras diferentes.

En esta comunicación, a partir de una investigación cualitativa, se presentan algunos de los resultados obtenidos, especialmente entre los profesores, y se enfatiza la potencialidad del programa como laboratorio de experimentación didáctica y como motor de renovación pedagógica en el conjunto de la universidad.

José Fernández Cavia  
Unitat Predepartamental de Comunicació Audiovisual, Publicitat i Periodisme  
Universitat Rovira i Virgili  
C/ Sant Pau, 4  
43003 Tarragona  
Tfn. 977 55 85 33 / 667 011 905  
Fax 977 558 617

Eugenio Sáez Fuentes  
Departamento de Ingeniería Industrial  
Universidad de Concepción  
Edmundo Larenas 215 Concepción  
Tfn 56-41-203615/203620

## Objetivos

---

El objetivo de esta comunicación es analizar las potencialidades del programa EMPRENDO de la Universidad de Concepción no sólo como oferta docente complementaria a la formación clásica de los alumnos universitarios de las diferentes especialidades, sino también como herramienta de renovación pedagógica para toda la universidad.

## Descripción del trabajo

---

A partir de los conocimientos previos sobre el programa EMPRENDO que poseían los investigadores (como becario post-doctoral de investigación del Ministerio de Asuntos Exteriores español el primer autor, y como co-creador y coordinador de intervención curricular del programa, el segundo), se diseñó un proyecto de evaluación del mismo centrado en los dos actores principales, alumnos y docentes.

El trabajo consistió en la realización de una investigación cualitativa en paralelo a dos muestras diferentes: una primera muestra compuesta por veinte alumnos y alumnas que habían participado en el Programa EMPRENDO de la Universidad de Concepción, cursando, al menos, una de sus asignaturas electivas; y una segunda muestra compuesta por quince profesores y profesoras que participan o participaron en el programa.

La técnica empleada fue la entrevista en profundidad según un guión abierto. El trabajo de campo se desarrolló entre los meses de noviembre de 2005 y enero de 2006. El análisis de las entrevistas se realizó con el programa de software MAXqda2 de análisis del discurso.

Algunos de los datos más relevantes de esa valoración del programa EMPRENDO, principalmente desde el punto de vista de los docentes participantes en él, serán los que se exponen en esta comunicación.

## Resultados

---

Los principales resultados de la valoración de su participación en el programa EMPRENDO, por parte de los docentes, podemos agruparlos en cuatro ejes fundamentales: reconocimiento y establecimiento de redes, creación de un espacio de experimentación docente, formación continuada y renovación pedagógica.

### **Reconocimiento y establecimiento de redes**

El primer aspecto señala el papel que ha desempeñado el programa EMPRENDO en la selección de un grupo de profesores y profesoras que destaca por su compromiso con la labor docente y con la renovación educativa. Los académicos juzgan de manera muy positiva el hecho de que el programa les ha permitido reconocer sus inquietudes, preocupaciones y expectativas en otros compañeros de áreas disciplinares muy diversas.

Debe señalarse que la participación en el programa por parte de los profesores se realiza de manera absolutamente voluntaria y no retribuida económicamente, de manera que la carga docente viene simplemente a sumarse a la carga docente habitual. La única compensación de la tarea es, pues, la formación que se recibe –que, como veremos, es amplia- y la satisfacción misma de la participación.

La auto-selección de los docentes, en este sentido, ha supuesto una selección de aquellos profesores y profesoras que, desde sus respectivas carreras, eran más conscientes de las carencias y necesidades del sistema educativo superior y contaban

con una predisposición mayor a comprometerse en labores de renovación pedagógica por el sencillo deseo de desarrollar su trabajo de la manera más eficaz y responsable posible.

Esta auto-selección y la convivencia posterior en todo el proyecto de formación inicial y de docencia compartida han facilitado enormemente, además, el establecimiento de redes personales, el intercambio de experiencias –superando las barreras de unos departamentos académicos que se viven habitualmente como compartimentos estancos- y el nacimiento de proyectos multidisciplinares de docencia e investigación:

Ha servido para conocerlos, para iniciar algunas investigaciones conjuntas interdisciplinarias, ha servido para saber que Hay mucha gente en la Universidad que tiene un concepto distinto de la práctica universitaria. Y a la autoridad universitaria le ha servido para conocer el gran potencial que tienen sus profesores. En la Universidad de Concepción uno de sus activos más importantes son los profesores. Y sus alumnos (E1).

El grupo humano así formado, a partir de una común insatisfacción inicial, y de un aislamiento inicial también compartido, ha podido darse cuenta de que hay otras maneras posibles de abordar la docencia, en la que intervienen decisivamente no sólo aspectos cognitivos, sino también emocionales, en la que se ponen en juego no sólo conceptos, sino también valores, auto-imágenes, creencias y motivaciones, y ha experimentado en el trabajo cooperativo multidisciplinar una nueva cultura universitaria invocada a menudo en la teoría pero muy poco aplicada en la práctica.

Las entrevistas en profundidad realizadas a los docentes revelan que sus intereses previos a la incorporación al programa eran muy diversos. Buena parte de los entrevistados manifiestan que la inquietud por profundizar en aspectos pedagógicos de su actividad era ya muy acusada antes de tener conocimiento del programa; es decir, en ese sentido, el programa EMPRENDO vino a llenar una carencia de la que algunos ya eran conscientes:

Decidí participar personalmente porque encontré que la propuesta del programa Emprendo era algo que le estaba haciendo falta al conjunto de la Universidad, esta falta de interacción, de aprovechamiento de ese potencial que hay en cada uno individual, era increíble, no podía ser que yo no supiera qué es lo que estaba haciendo un colega mío allá en economía, por enfrente, o bajo en el primer piso. Eso yo creo que le resta potencialidad a la Universidad. Y le resta potencialidad al alumno, que también desaprovecha, que si yo sé que allá puede aprender algo mejor de lo que yo estoy enseñando, que no lo va a hacer allá (E5).

Otros profesores se incorporaron únicamente por indicación o sugerencia de sus respectivos directores de departamento o vice-decanos de facultad (la intención inicial de los coordinadores del programa era la de reunir al menos un docente de cada una de las licenciaturas); otros, por interés o curiosidad personal a partir de diversas charlas de difusión que se llevaron a cabo en la universidad; otros, en cambio, se decidieron a participar por una motivación muy concreta: recoger información y aprendizaje que les sirviera para innovar y mejorar sus asignaturas y planes de estudios de procedencia.

A pesar de estas diferentes situaciones de partida, el grupo humano que se fue consolidando reunió a aquellos docentes más inquietos e interesados en mejorar su desempeño pedagógico y a aquellos que estaban abiertos a entender los procesos de enseñanza y aprendizaje como algo más rico y complejo que la mera transmisión de información. Los lazos se establecieron durante las semanas de formación inicial y se reforzaron –sólo en algunos casos- con la participación en una estancia de formación de

un mes en Brasil:

Hay una cosa que se generó en el programa, que no se si se hizo a propósito o se dio espontáneamente, pero yo creo que el grupo de profesores es un grupo muy valioso, yo no tenía tanta expectativa de formación de equipo que hiciéramos aquí, y yo creo que es un equipo bastante bueno el que hemos formado en la asignatura en que yo estoy, Actitud Emprendedora, donde hemos trabajado, colegas muy generosos con su tiempo, con su material. Ahí hemos aprendido mucho (E10).

De hecho, sorprende constatar que buen número de los académicos que participan de forma voluntaria en el programa EMPRENDO se encuentran también colaborando con otros programas voluntarios de la universidad, como el programa de Responsabilidad Social Universitaria. Se convirtió, pues, de una forma no premeditada, en una selección ‘natural’ –parcial, pero efectiva- de aquellos profesionales más activos, conscientes y comprometidos con su labor docente:

Llega un taller sobre técnicas innovadoras y aparecen diez y de los diez seis somos de Emprendo. Vamos a otra actividad y nuevamente nos encontramos. Ya estamos totalmente convencidos de que somos un grupo en la universidad importante que tiene una motivación distinta al resto. Estábamos esperando la posibilidad de que alguien nos juntara en un elemento común. Emprendo nos da la instancia, el espacio. Y de ahí han salido muchas ideas, ideas sobre proyectos nuevos, propuestas de investigación, de nuevas asignaturas, de actividades (E5).

Los objetivos del programa no estaban muy claros para los propios participantes desde el inicio, sino que fueron concretándose a medida que se completaban esas sesiones iniciales de formación, y a medida que iba poniéndose en marcha el proyecto; es decir, fue a medida que el grupo de profesores empezaron a realizar su labor que el programa se fue definiendo. Existía, sin embargo, una realidad percibida de forma mayoritaria por todos los participantes, y era la necesidad de abordar una formación que fuera más allá de la capacitación técnica:

Yo tenía expectativas y que se cumplieron, en el sentido de que se abrió una ventana más para la docencia, quien de una cierta forma, contemplaba habilidades que están ocultas en los estudiantes. Y aquí se veía que había otras características, otras competencias que son tan necesarias como las otras. La expectativa mía era aprender de forma más sistemática y más ordenada un conjunto de materias que yo no había visto (E1).

Normalmente el paradigma de la carrera profesional es el oficio. Yo me consigo un cartón y postulo con eso a alguien que quiera contratarme para yo aplicar mis conocimientos. Pero el programa les dice que ustedes tienen esa habilidad, pero además tienen la capacidad de autogestionarse (E2).

No está bien visto que establezcan redes, es como si tuvieran que luchar solos contra el mundo. Normalmente llega uno de cada familia, porque son de clase social media baja, todo un cuento de individualismo y de baja autoestima también. Yo sólo me preocupo de aprobar, aprobar, aprobar. Y después les va mal en el trabajo. No se relacionan. Sabe muchas cosas, pero siempre los problemas son más grandes (E7).

En cuanto a los objetivos que tenía el programa para los propios docentes, la mayoría de ellos esperaban fortalecer unas áreas de competencias que, de manera intuitiva en muchos casos, habían identificado como cruciales para su labor docente. Esas necesidades de formación pedagógica no se habían visto satisfechas con anterioridad en ningún otro ámbito de capacitación:

Mis expectativas eran aprender todas esas áreas no ya tanto de conocer como del ser, tanto mío como de los estudiantes. También se trataba de tomar algo de allí, y llevarlo a las clases, claro (E1).

Mi objetivo fue aprender metodologías para aplicar luego aquí. Todos los años estamos realizando cambios en los programas de las asignaturas, como que me ha aumentado mi espíritu innovador. Me cultivó más esa inquietud, para poder hacer cambios (E6).

### **Creación de un espacio de experimentación docente**

El segundo aspecto que merece la pena destacar es la creación, en el seno del programa EMPRENDO, de un marco físico docente diferenciado del habitual, con un edificio y unas aulas independientes. Ese marco físico, sin embargo, y de ahí su importancia, ha comportado también la creación de un entorno educativo también diferente al habitual, un espacio de mayor libertad en el que las presiones de tiempo y de programas curriculares son menores, en el que se prima la participación del alumno y el trabajo cooperativo, en el que se centra la enseñanza no tanto en capacidades cognitivas como en habilidades emocionales, y en el que, tanto para los alumnos como para los profesores, la posibilidad de asumir riesgos es mucho mayor que en las aulas convencionales:

Yo me doy una libertad en el Emprendo que no me doy acá. Mi relación con los estudiantes en el emprendo es mucho más cercana. Muy personal, me doy la libertad de permitir que me traten con mucha confianza, yo antes hacía mucho más separación, y he podido experimentar en el emprendo que si tengo una relación de confianza con los estudiantes con mayor razón logro que ellos aprendan. Mi miedo acá era que si yo les daba mucha confianza ellos no iban a tener respeto y no iban a tomar con autoridad las cosas que yo decía. Este semestre recién que he hecho este mismo paralelo con mis estudiantes que tengo acá. Yo tengo asignaturas aquí en que trabajo también con metodología muy activa, con grupos de 25 alumnos, pero no tenía la relación de confianza que tenía en el Emprendo (E10).

En el aula convencional, hay más rigidez, por el tiempo, no puedes parar y decir vamos a reflexionar sobre este otro tema (E5).

El ambiente que se respira en Emprendo es diferente, es muy interactivo, uno les da material para que trabajen con él, y se rompe con esta inhibición que tenemos (E12).

Ese entorno educativo está marcado asimismo por un fuerte componente motivador, ya que la participación tanto de alumnos como de docentes es voluntaria y depende fundamentalmente de su decisión individual y de su capacidad personal de responsabilizarse de esa decisión. Los alumnos escogen libremente su participación en las asignaturas del programa (generalmente a sugerencia de algún profesor o por recomendación de alumnos que ya han pasado por él) y no se encuentran con la presión habitual de los temarios y las calificaciones. Ese conjunto de componentes crea un clima especial y muy favorecedor de los procesos formativos, clima que es percibido por todos los docentes y que se traduce asimismo en una alta participación de los alumnos, una alta implicación y una relación más estrecha entre los compañeros y con los profesores:

La asistencia a las clases de Emprendo por parte de los alumnos es muy buena, del 80%, y yo creo que es porque los chicos se dan cuenta que lo que están haciendo allí les despierta unas cosas que ninguna otra asignatura les está despertando (E2).

Es asombroso que digo cómo me gustaría que mi asignatura que tiene una clase a las nueve de la mañana que estuviera llena con esa avidez de los alumnos. Hay una cosa ya está funcionando, por qué no podemos hacer lo mismo pero en el otro

ámbito. Falta tal vez un poquito más aprender esto para llevar la metodología docente a las carreras. O complementarlo. Porque yo creo que los alumnos de emprendo deberían estar igual de contentos en sus carreras. No me imagino que ese este triste y desanimado en una clase (E5).

La participación de los alumnos en estas asignaturas es espectacular (E8).

Por último, ese entorno educativo se constituye en un taller o laboratorio en el que la innovación en metodología docente es no sólo posible, sino necesaria, tanto en el desarrollo de las clases, como en los sistemas de evaluación, como en la coordinación de programas y profesores dentro de una misma asignatura. Esta experiencia encamina a los profesores participantes hacia un proceso de reflexión sobre la labor docente tanto propia como ajena en un ambiente alejado de presiones normativas, restrictivas o punitivas.

### **Formación del profesorado**

El tercer aspecto de la valoración del programa por parte de los profesores se centra en su papel formativo. El programa EMPRENDO ha proporcionado a sus docentes tres instancias de capacitación: un curso inicial dictado en la Universidad de Concepción, antes de comenzar la docencia con alumnos, por expertos internacionales; una estancia, durante el tercer curso de funcionamiento, y sólo para la mitad de los docentes, de un mes en un centro extranjero de formación de emprendedores; y una programación continua de charlas, talleres, seminarios y conferencias dictadas por expertos de todo el mundo, en las aulas de EMPRENDO.

La sensación generalizada de los docentes es la de haber crecido a la vez que el propio programa, la de haber aprendido desde la teoría a la práctica y desde la práctica a la teoría, combinando la reflexión con la experimentación real:

Entonces venía alguien con autoridad y te decía pueden hacer esto y yo decía es lo que yo hacía pero me faltaba un poco, me faltaba esto. Yo era jefa de carrera de informática en ese momento y yo aprendí un montón, y en el primer semestre participé en un curso que se llamaba actitud emprendedora (E7).

Una queja común es la poca importancia de la calidad docente y de la formación e innovación en esa materia a la hora de valorar el currículum académico de un profesor universitario. Esto supone una falta de incentivo a la excelencia docente, y resulta paradójico, pues la docencia no deja de ser la primera razón de ser y el primer núcleo de responsabilidad social de cualquier institución de educación superior.

Por otro lado, algunos de los entrevistados señalan también que la formación inicial debería haber sido más completa, sistemática y exigente, y con un componente aplicado o práctico del que careció:

En la formación, se nos explicaron experiencias de muchas partes, pero no se nos capacitó. Pero había otros profesores de esas habilidades ya las aplicaban en sus cursos antes. Hay gente por ejemplo en odontología que esas rutinas pedagógicas ya las aplicaban en sus carreras (E3).

En la formación faltó una evaluación externa, en la que te dijeran si estábamos capacitados o no para realizar una asignatura, faltó exigencia, fue todo muy liviano. Ese tipo de inseguridad es la que apareció acá, no puedo evaluarlo en términos objetivos. Yo por ejemplo puedo enseñar en un curso de ingeniería a hablar en público y los alumnos quejarse ante el decano porque eso no es un tema de ingeniería. Aquí se hizo un curso súper revolucionario y los alumnos se quejaron porque no se les pasaba materia, aquí se usa mucho esto de pasar materia (E7).

## **Renovación pedagógica**

El cuarto y último aspecto importante del estudio señala cómo la participación en el programa EMPRENDO de formación de emprendedores no sólo tiene consecuencias directas en la docencia propia de dicho programa, sino también en la docencia respectiva de cada uno de los profesores y profesoras en sus carreras de origen. Esa transformación profesional –y, hasta cierto punto, como se señala en algunos casos, también personal- tiene consecuencias directas en la renovación pedagógica de toda la universidad, pues se expande como una semilla desde las aulas del programa hasta las aulas de todas aquellas enseñanzas cuyos académicos participan en él.

Los testimonios de los entrevistados hablan, entre otras cuestiones, de ejercicios concretos aplicados en las asignaturas de las carreras de referencia, de cambios en las programaciones y en los enfoques de las asignaturas, de importantes modificaciones en los sistemas de evaluación, de innovación en el planteamiento de prácticas, de proyectos docentes multidisciplinarios y de propuesta de nuevas asignaturas con enfoques metodológicos mucho más innovadores.

Un aspecto muy destacado y valorado en todos los casos como altamente positivo es el de la interdisciplinariedad. Debe tenerse en cuenta que en las aulas del programa Emprendo no sólo conviven alumnos de procedencias académicas diversas, sino también profesores que provienen de departamentos como ingeniería industrial, odontología, biología molecular, periodismo, medicina, obstetricia, trabajo social, informática, farmacología, etcétera.

Esa convivencia y ese trabajo en equipo han enriquecido la perspectiva profesional y metodológica de los docentes participantes en el programa de una manera que algunos de ellos califican de “tremendamente potente” (E2):

Me fui dando cuenta de que había mucho rescatable de la parte por ejemplo de periodismo, de sociología, de la parte de ingeniería, o sea de los mismos colegas que estamos aquí, yo fui enriqueciéndome en todas las oportunidades que teníamos, tanto cuando estábamos trabajando con alumnos, como cuando estábamos trabajando en grupos de planificación, viendo cómo lo hacemos, etcétera. Uno ve que puede aportar desde su perspectiva. Todo eso ha sido muy valioso (E5).

La participación en el programa Emprendo ha influido también en las clases de la carrera. Nosotros como docentes somos un grupo bastante heterogéneo. Entonces son pensamientos bien distintos, lo cual ha sido muy enriquecedor, compartir experiencias distintas, lo que hacen en medicina, lo que hacen en derecho... y realmente los alumnos son distintos. Entonces ver alumnos que son distintos de formación, tienen actitudes distintas, formas de hacer las cosas distintas (E9).

Las carreras de origen de los profesores participantes en el programa se han visto enriquecidas por las aportaciones que estos han “importado” de su experiencia allí, en ese ámbito especial de aprendizaje y experimentación. El programa ha servido, en algunos casos, como descubrimiento de unas posibilidades hasta entonces desconocidas y, en otros casos, como refuerzo de unos diagnósticos y unas tendencias renovadoras que han encontrado allí un apoyo emocional y una argumentación teórica:

Gracias a todo esto de mi formación emprendedora, ahora estamos tratando de cambiar en la asignatura la forma de enseñar. A nivel de la asignatura de cuarto y queremos hacerlo extensivo a la disciplina completa. Lograr que mis colegas entiendan que no podemos seguir enseñando como enseñábamos hace 15 años, que tenemos que enseñarles otras habilidades. Otra forma de, por ejemplo, ver cómo podemos hacer que el alumno aprenda de una manera diferente a entregarle

conocimientos digeridos (E4).

Gracias a todo esto de mi formación emprendedora, ahora estamos tratando de cambiar en la asignatura la forma de enseñar. A nivel de la asignatura de cuarto y queremos hacerlo extensivo a la disciplina completa. Lograr que mis colegas entiendan que no podemos seguir enseñando como enseñábamos hace 15 años, que tenemos que enseñarles otras habilidades. Otra forma de, por ejemplo, ver cómo podemos hacer que el alumno aprenda de una manera diferente a entregarle conocimientos digeridos (E5).

Mi objetivo fue aprender metodologías para aplicar luego aquí. Todos los años estamos realizando cambios en los programas de las asignaturas, como que me ha aumentado mi espíritu innovador. Me cultivó más esa inquietud, para poder hacer cambios (E6).

Además, algunos de los docentes participantes ejercen diversas responsabilidades académicas, lo que les ha permitido implementar programas innovadores, diseñar nuevas asignaturas o rediseñar asignaturas tradicionales, establecer programas multidisciplinares o proyectos de investigación inter-departamentales.

Pero hablábamos también de una transformación personal. Los temas de emprendimiento, liderazgo, comunicación, innovación y creatividad que se abordan en el programa tienen la capacidad de afectar no sólo el desempeño profesional de los docentes, sino también su propia vida privada. Algunos participantes hablan de un proceso de auto-descubrimiento, de una mayor capacidad de asumir riesgos, de una mayor tolerancia al fracaso, de un crecimiento de las capacidades auto-expresivas, así como de un manejo más satisfactorio de la motivación y la orientación al logro:

He descubierto que... y ahora lo tengo súper claro, que tengo un montón de talento, y no me da vergüenza decirlo, si soy capaz de reconocer donde estoy fallando, y también me daba vergüenza decir sí yo soy buena para esto. Un montón de gente me ve y me encuentra que de repente estoy como súper bien, que tengo como una gran motivación adentro para hacer muchas cosas, no sólo en el área odontológica, eso me ha servido también para decir necesito hacer un curso de gestión del tiempo, necesito también tener más tiempo para mí, y no me siento para nada culpable, sí, ha tenido una repercusión a nivel personal también (E4).

El primer cambio a mí se produjo cuando fui al curso, cuando partimos, yo me había olvidado de la necesidad de soñar, de mis sueños, me había olvidado de mis sueños. Por eso hice una revisión de vida, cosas que ahí se dijeron que fueron como profundas, y yo las tomé como bastante personales e introduje unos cambios bastante fuertes. Ahora sí que estoy tranquila conmigo misma, contenta conmigo misma, con mi entorno. Y eso es lo que nos mantiene encantados y ligados al programa. Creo que es un elemento común que nos mantiene a los profesores con ganas de seguir. Si a ti te produjo ese cambio y tú puedes lograr ese cambio sobre todo en sustratos tan jóvenes, recién empezando, yo encuentro que no podemos negar esa posibilidad, que no dejen de soñar (E5).

A nivel personal mi participación en el programa Emprendo me ha aportado satisfacción, es mirar la vida un poco más global, ver que la vida depende de uno, que no es el otro el culpable, que es uno que toma o no toma decisión, las cosas que uno haga influyen en lo que uno haga, y esto es aquí, en la casa, con los hijos (E9).

Mi participación en el programa Emprendo me hizo valorar cosas de otras personas que yo no las valoraba. Por un tema quizá de prejuicios. En esto me di cuenta que hay mucha gente que tiene muchas cosas que aportar, pero que nunca ha tenido las posibilidades. Que tienen más capacidades y habilidades de las que los espacios en que se mueven les han permitido desarrollar. Tanto entre los profesores como entre los alumnos (E11).

Se trata, en fin, según hemos querido demostrar, no tan sólo de la implantación de un



programa curricular novedoso, sino del establecimiento de un germen inicial capaz de sembrar o, si se prefiere, de contagiar la renovación pedagógica a toda la universidad.

### **Algunas dificultades identificadas**

Pero no todo han de ser aspectos positivos. También las entrevistas en profundidad revelaron algunas carencias y deficiencias que el programa ha ido afrontando a lo largo de su implantación y desarrollo. Algunas de esos problemas obedecen a la falta de un modelo contrastado y exportable que pudiera aplicarse a las necesidades concretas de la Universidad de Concepción. Otras dificultades tienen su origen en aspectos de gestión.

Sorprende, por ejemplo, para un observador externo, que la participación de los docentes en este programa sea *gratius et amore*, es decir, que su trabajo y sus clases en las asignaturas del programa no sólo no estén retribuidas como un extra, sino que ni siquiera se contabilicen en su dedicación docente a la universidad. Tal vez en un primer momento podría resultar comprensible, pero este sistema, a la larga, produce desgaste en los profesores, que deben dedicar y en ocasiones hurtar parte de sus energías a unas tareas que no tienen recompensa ni económica, ni docente ni curricular.

De hecho, la participación en el programa Emprendo puede incluso convertirse en un lastre para la carrera académica de alguno de los participantes. Este caso concreto pone de relevancia lo que es también una práctica común en las universidades españolas: priorizar en la carrera académica de manera desproporcionada los méritos investigadores, dejando como secundarios los méritos docentes y de gestión:

Uno cuando hace investigación se dedica también en su casa y los fines de semana porque en el fondo hay un incentivo, piensa que su carrera académica va a ser más rápida. Ascender más rápido. Pero hacer eso mismo en docencia no te da los mismos resultados (E2).

La verdad es que dentro de mi carga académica y de mi carrera profesional el participar en el programa Emprendo es una asignatura más del pre-grado que dentro de mi evaluación profesional es un pelo de la cola (E11).

A pesar de la valía, los méritos y la utilidad del programa, algunos profesores han tenido que afrontar la incomprensión e incluso la oposición de sus departamentos, que veían en la participación una pérdida de energía:

Yo creo que el modelo actual tal y como están, no es sostenible. Siempre cuando las cosas están partiendo, hay voluntad. También hay resistencias, claro. Pero ya el tercer año... Te dicen del departamento: dedícate más a labores de acá (E2).

Esta carga que nosotros tenemos en Emprendo todavía no es muy reconocida incluso en algunos casos mirada de menos. Como nos falta planta, ¿qué estoy yo haciendo dando clases en emprendo? uno logra compatibilizarlo a fuerza de voluntad, pero es eso, a fuerza de voluntad. Como es voluntad, nadie puede exigir mucho al otro. El programa tiene ese problema, el reconocimiento del docente. Si sale cualquier cosa, tiene prioridad lo otro (E9).

Yo puedo estar en Emprendo, pero no tengo horas para estar allí, y si los estudiantes aquí me buscan y no me encuentran, no está bien visto. Estoy descuidando la atención de estos alumnos (E10).

Otra queja común entre los entrevistados fue la insuficiencia de la formación inicial al profesorado que, aunque compensada parcialmente más adelante, creó en algunos docentes una sensación de inseguridad:

Ha salido muy bien pero a costa de esfuerzo nuestro. A mí me hubiera gustado que hubiera algún evaluador externo que pudiera hacer un análisis de cómo han sido las

clases, de qué he fallado, qué podría mejorar (E4).

En la primera formación nos quedó gusto a poco, nos hubiera gustado más ejercicio. Para que no nos enfrentáramos a tantos problemas que hemos tenido en el diseño de esas asignaturas. Porque ese es un problema que hemos enfrentado casi a modo de ensayo-error. Teníamos unas nociones como vagas pero nos hubiera gustado algo más concreto (E5).

Otros problemas identificados se relacionan con disfunciones en la coordinación administrativa y docente del programa y, lo que supone un riesgo aún mayor, con la falta de implicación institucional de la universidad con el programa, cuyo futuro, en el momento de realizar la investigación era verdaderamente incierto.

## Bibliografía

---

BAUSELA, Esperanza (2004): “La docencia a través de la investigación-acción”. *Revista Iberoamericana de Educación*.

BLÁNDEZ Ángel, Julia (2000<sup>2</sup>): *La investigación-acción: un reto para el profesorado*. INDE publicaciones, Barcelona.

ELLIOTT, J. (2000<sup>4</sup>): *La investigación-acción en educación*. Morata, Madrid.

LEAHEY, T. H. y HARRIS, R. J. (1998<sup>4</sup>): *Aprendizaje y cognición*. Prentice Hall, Madrid.

MACIEL de Oliveira, Cristina (2003): “La investigación-acción como estrategia de aprendizaje en la formación inicial del profesorado”. *Revista Iberoamericana de Educación*. N° 33, septiembre-diciembre 2003, pp. 91-109.

MATURANA, H. y VARELA, F. (1984): *El árbol del conocimiento*. Editorial Universitaria, Santiago de Chile.

MATURANA, H. (1990): *Emociones y lenguaje en educación y política*. Colección Hachette, Santiago de Chile.

MATURANA, H. y NISIS, S. (2002<sup>4</sup>): *Formación humana y capacitación*. Dolmen, Santiago de Chile.

NOVAK, J. D y GOWIN, D. B. (1988): *Aprendiendo a aprender*. Martínez Roca, Barcelona.

PINEL, J. P. (2001): *Biopsicología*. Prentice Hall, Madrid.

RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao.

SOLAR, M. I. (1999): “El desarrollo creativo en el aula e institución educativa”. *Paideia*, n. 27, pp. 23-45, Universidad de Concepción.