

Formación de competencias para emprendimiento social: el caso de Cooperación universitaria al desarrollo de la Universidad Rey Juan Carlos

El proyecto de formación en competencias para el emprendimiento social que presentamos, surgió como iniciativa personal de un grupo de miembros del profesorado y estudiantes que, desde el área de Cooperación universitaria al desarrollo de la Universidad Rey Juan Carlos, impulsan la formación superior de actores sociales en todo el mundo.

Palabras clave: Emprendimiento social, cooperación universitaria al desarrollo, educación abierta.

1. Introducción

El emprendedor social, término acuñado por Bill Drayton (fundador y presidente de Ashoka), se define como un emprendedor de negocios al que no le mueve el afán de lucro, sino un deseo de cambio social. Su principal motivación es la de generar un cambio social profundo y duradero, y no el beneficio económico. Al igual que el mundo empresarial necesita de emprendedores para progresar y ofrecer mejores productos y servicios, los emprendedores son necesarios, también, en el ámbito social (Curto Grau, 2012).

El proyecto de formación en competencias para el emprendimiento social que presentamos, surgió como iniciativa personal de un grupo de profesores y estudiantes de la URJC que desde el enfoque de cooperación universitaria al desarrollo, impulsan la formación superior de actores sociales en todo el mundo.

El enfoque de trabajo y las estrategias que se promueven en este proyecto se enmarcan en el área de Cooperación universitaria al desarrollo de la Universidad. Esta área pretende ser un punto de apoyo y de encuentro para los distintos agentes que, dentro de la universidad, llevan desarrollando una importante labor en esta materia.

Entre sus objetivos se encuentran (URJC, 2014):

- Sensibilizar a la comunidad universitaria en la promoción de un mundo mejor.
- Ayudar a aquellos miembros de la comunidad universitaria con inquietud solidaria a expresarla a través de la promoción del voluntariado.

- Apoyar institucionalmente a aquellos agentes de la universidad que están llevando a cabo proyectos de cooperación al desarrollo.
- Promover y coordinar proyectos de cooperación al desarrollo, a partir de un análisis previo, que respondan a las necesidades detectadas en una sociedad, comunidad o país.
- Promover la docencia, la formación y la investigación en temas de cooperación al desarrollo y voluntariado.
- Búsqueda de financiación para proyectos de cooperación al desarrollo.

Para llevar a cabo la acción formativa, nos asociamos con una entidad local: la Corporación Ciencia, Sociedad y Desarrollo, una entidad sin ánimo de lucro que actúa en el Departamento del Chocó (Colombia). CS&D orienta sus esfuerzos en la realización de servicios en torno a la Ciencia y Tecnología, Educación y Cultura y/o Investigación e Intervención social, en favor del mejoramiento de la calidad de vida en las comunidades más desfavorecidas del Chocó (CS&D, 2014).

El encuentro entre ambas instituciones se remonta a previos proyectos de investigación y cooperación que algunos profesores de la universidad llevaron a cabo en el Chocó (Actiweb, 2014; Landscare, 2014) y que permitió clarificar los objetivos desde el inicio, entablando un diálogo común y horizontal con una idea clara de lo que pretendemos unos y otros; de tal modo que el trabajo en conjunto se ha ido fortaleciendo con el tiempo, adaptándose cada uno a la metodología y forma de trabajar del otro, sin perder la esencia de nuestros fines como universidad.

El proyecto que pasamos a describir se realizó a lo largo del curso 2013-2014.

2. Preparación remota de la acción formativa

La preparación es una etapa importante para el éxito de toda acción formativa, de la que diferenciamos la preparación remota y la preparación próxima.

En la preparación remota se sientan las bases del proyecto. Por un lado se configura el marco de competencias para el emprendimiento social y por otro, se establece la estrategia metodológica más eficaz para que las y los voluntarios sean capaces de formar en competencias a los agentes sociales que se beneficiaran de la acción formativa.

Por medio de la preparación próxima nos situamos en el contexto de intervención, valorando las posibilidades y recursos disponibles para el servicio. Se analizan las necesidades, se interpretan las limitaciones y posibilidades de los beneficiarios de la acción formativa en particular, se valoran los medios materiales disponibles así como las y los voluntarios universitarios concretos que implementarán el programa y se realiza la propuesta. En esta propuesta, los objetivos se ajustan a la realidad concreta, se determina la metodología más viable en ese caso, se establece la secuencia de contenidos, se distribuyen tareas, etc.

Sin lugar a dudas, la preparación próxima es imprescindible para el éxito de la acción formativa, pero en este artículo, sin perder de vista su importancia, nos centraremos en los elementos de la preparación remota de manera que sean los agentes que deseen reproducir las experiencias quienes realicen la preparación próxima correspondiente en su contexto.

El planteamiento de partida es el siguiente: la responsabilidad social de los profesores y estudiantes universitarios en cuanto tales no se orienta a la resolución de problemáticas sociales particulares de los diferentes entornos sino a la formación superior de agentes sociales que en cada entorno, puedan liderar las soluciones. Desde esta visión surge la misión de formar emprendedores sociales desde el voluntariado universitario.

2.1. Determinar el marco de competencias para el emprendimiento social

Para formar en competencias, lo primero que se debe establecer es un marco de competencias para el emprendimiento social (MCES) que ofrezca una base sistemática sencilla y eficaz para secuenciar los contenidos y poder valorar los niveles de desempeño. Como referencia autorizada, tomamos los estudios de Miller, Wesley y Williams (2012) donde se destacan las competencias que más valoran los emprendedores sociales.

Nuestro MCES parte de los avances del proyecto de definición y selección de competencias de la OCDE (DeSeCo, 1997), detallado en acciones medibles y completado por una concepción humanista abierta al sentido. Es decir, MCES asume las propuestas DeSeCo sobre las competencias necesarias para el bienestar personal, social y económico, las desgrana en estándares que permiten una acción formativa directa e inmediata y se da un paso más allá del bienestar, contemplando la competencia, no sólo para alcanzar un bienestar material y psicológico sino también, una vida llena de sentido (Frankl, 1993).

El rasgo axiológico es un factor significativo en nuestro marco, pues se entiende que el emprendimiento social no puede llevarse a cabo con rotundidad si no se cuenta con unos valores que fundamenten la acción. Así, MCES es un marco de competencias con valores, pues no existen las competencias de emprendimiento social y después los valores: existen los valores ricos en competencias y las competencias llenas de valores.

El MCES, concebido para facilitar y hacer más eficaz la acción formativa, entronca con las competencias claves del Espacio Europeo del Aprendizaje Permanente (Unión Europea, 2006). Como es de esperar, las competencias específicas del MCES se asientan en las competencias claves, en especial en el “sentido de iniciativa y espíritu emprendedor” y en “competencia social y cívica”. Así mismo, para la implementación del programa, de los participantes se requiere un desempeño suficiente en el resto de competencias clave, en particular de la “competencia digital” y la “competencia de aprender a aprender”.

Las competencias contenidas en el MCES capacitan a la persona para un liderazgo creativo capaz de poner por obra las innovaciones ideadas con las que no sólo generen un impacto social que palie en algo los síntomas de injusticia sino sobre todo catalicen el cambio de forma que transformen el sistema que causa los síntomas.

3. Planificación de la acción formativa.

Para comenzar la acción formativa, lo primero que hicimos fue crear un equipo de trabajo conformado por los socios locales miembros de la Corporación CS&D y un grupo interdisciplinar de profesores y estudiantes voluntarios de la URJC.

Tabla 1. Marco de Competencias para el Emprendimiento Social

Marco de competencias para el emprendimiento social	
Bloques temáticos	Competencias
Superación personal <i>El modo en que aspira a la propia visión.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimismo • Voluntad de asumir riesgos resolución de conflictos • Confianza en el éxito al acometer una tarea Compromiso con un propósito colectivo • Organizarse para alcanzar las propias aspiraciones • Interés por la formación y la cultura general • Deseo y habilidad para consolidar hábitos y superar defectos • Deseo y habilidad para hacer crecer la organización • Tomar decisiones basadas en información relevante
Autogobierno <i>El modo en que se domina a sí mismo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado autoconcepto. Valía personal. Seguridad en sí mismo • Autodominio: pensamientos, emociones, acciones y la "lengua" • Fortaleza para alcanzar y resistencia para soportar • Sentido ético/imperativo moral
Aprendizaje autónomo <i>El modo en que aprende por sí mismo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Convicción e iniciativa para aprender • Sistema eficiente de trabajo intelectual. Método de estudio • Hábitos de estudio: organización, orden, disciplina, constancia, trabajo, responsabilidad
Vinculación <i>La forma de relacionarse con los demás y con las cosas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía y compasión • Construir equipos eficaces • Desarrollar relaciones de colaboración • Compromiso con la ayuda a las personas Establecer y mantener relaciones constructivas • Construir red de soporte comunitario • Renovar las relaciones vitales • Desvincularse de relaciones destructivas
Comunicación <i>Receptividad y capacidad de expresar su propia visión.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse con los clientes, proveedores y <i>stakeholders</i> • Comunicación interpersonal. Dominar la expresión verbal y no verbal • Liderar/desarrollar a otros • Habilidades sociales. Saber escuchar, dialogar y trabajar en equipo • Aptitud comunicativa digital
Manejo de situaciones y recursos <i>El modo en que gestionas sus circunstancias.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, evaluar y explotar oportunidades • Crear/evaluar la viabilidad e implantación de un plan de negocio • Gestión de personas • Gestionar el capital financiero • Vender y/o poner a la organización en el mercado • Gestionar el desarrollo estratégico • Gestión logística y tecnológica • Gestión del trabajo administrativo • Medir resultados
Admiración creadora <i>El modo en que afronta la realidad, resuelve y crea.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar problemas sociales. Aprender a analizar la realidad con objetividad y rapidez • Observar y desafiar modos de pensar tradicionales • Resolver problemas. Aprender a encontrar soluciones y alternativas. • Uso creativo de mínimos recursos • Pensamiento innovador y creatividad • Saber contemplar la realidad con calma y regocijo. • Desarrollar el propio talento artístico • Creación de valor social

Durante la fase de planificación se definieron el perfil de los destinatarios de la acción formativa, los objetivos formativos, los resultados de aprendizaje y las actividades a realizar. Una vez definido el taller se abrió un proceso de inscripción gestionado por el coordinador local limitando el grupo a 30 participantes y garantizando que los asistentes contaran con una experiencia básica en el tercer sector y una cualificación adecuada.

3.1. Contexto de la acción formativa

El lugar de intervención fue el Departamento del Chocó en Colombia. Chocó es un sitio complejo con importantes necesidades sociales, tanto como muchas otras partes del mundo pero, en este contexto, contamos con unos agentes locales confiables que ofrecen garantías para la culminación exitosa de la acción formativa.

Gracias a las relaciones previas, contábamos con la certeza de que la Corporación CS&D estaba comprometida con generar productos de calidad orientados, por un lado, a las personas o comunidades para quienes directa o indirectamente iban dirigidas sus intervenciones, y por el otro, a la satisfacción de sus promotores y colaboradores (donantes, padrinos), cumpliendo con las metas propuestas.

CS&D tiene como misión gestionar, formular, evaluar y ejecutar proyectos y/o actividades en el marco de la ciencia y tecnología, educación y cultura, la investigación e intervención social; ante entidades públicas, privadas, organizaciones no gubernamentales tanto nacionales como extranjeras. Estas características de CS&D convertían a la entidad en un lugar de encuentro para potenciales emprendedores sociales.

Los estudiantes fueron seleccionados dentro de una población adulta y vinculados al tercer sector con cualificación alta y expectativas de aplicar los contenidos aprendidos a iniciativas sociales que, en muchos casos ya están en marcha. Consideramos que esta selección ha sido importante para lograr el alto compromiso manifestado por la mayor parte de los participantes.

La participación de los actores en el contexto se distribuyó del siguiente modo:

Tabla 2. **Tareas asignadas a los actores sociales dentro del proyecto**

Actores URJC	Actores locales
• Sesiones de formación para los actores URJC	• Formar grupo y asumir el compromiso de formación
• Un actor imparte sesiones grupales programadas	• Todos asisten a recibir la formación
• Un actor realiza seguimiento	• Grupo que forma el proyecto de emprendimiento social da cuentas del diseño y desarrollo
• Un actor imparte sesiones grupales adicionales	• Todos o las personas requeridas reciben la formación

3.2. Objetivos del proyecto

Una vez analizada la situación nos planteamos la siguiente línea de cooperación:

- Contribuir de forma intensiva al objetivo propuesto por la Corporación CS&D: “Conformar una red de actores del Chocó que actúe sinérgicamente para la generación de canales de comunicación entre los investigadores y la sociedad en general”
- Crear un servicio de asesoramiento a distancia que proporcione oportunidades para mejorar las actitudes y competencias de los emprendedores sociales locales.

- Aumentar la gestión del conocimiento potenciando los contactos, alianzas y aprendizaje mutuo entre cooperantes de la URJC y emprendedores sociales del Chocó para conseguir una constante innovación y desarrollo.
- Realizar un proyecto concreto de intervención social.
- Mejorar la comprensión de las áreas de actuación en ámbitos como educación, medio ambiente, salud, derechos humanos, participación ciudadana, desarrollo económico, etc.

Los objetivos formativos específicos de este proyecto fueron los siguientes:

- Formar un grupo de emprendedores sociales del Chocó con capacidad de liderazgo, creatividad, capacidad de comunicación y autoridad moral, consecuencia del prestigio por un trabajo de calidad orientado hacia las personas, con impacto social y ética.
- Enseñar a planificar, desarrollar y evaluar programas, proyectos y actividades en, para, por y desde las colectividades para las que trabajen.
- Aportar seguridad sobre la calidad del propio emprendimiento social
- Mejorar la capacidad de los agentes locales para analizar, interpretar, valorar y proponer soluciones concretas a retos sociales reales.

Desde el punto de vista organizativo y metodológico, también aprovechamos la acción para alcanzar otros objetivos:

- Analizar más a fondo el entorno social en donde vamos a cooperar y los emprendedores sociales locales irán desarrollando sus proyectos
- Analizar las expectativas actuales y formular nuevas expectativas para que ellos sean los protagonistas en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de su entorno desde sus causas.
- Automatizar algunos procesos de la acción formativa.
- Crear materiales que permitan un mejor control, motivación y seguimiento de la formación de los emprendedores sociales.
- Estimular y motivar: fomentando las iniciativas, ofreciendo igualdad de oportunidades y promoviendo el liderazgo.
- Catalizar proceso de dinamización: establecer prioridades, desarrollar la creatividad y proporcionar los medios para la planificación y promoción de actividades.
- Favorecer intercambios de ideas, potenciar la participación.
- Confiar en la capacidad del grupo para tomar sus propias decisiones y asumir su responsabilidad.
- Preparar proyectos, priorizar objetivos según las necesidades y asesorar para integrar los recursos del medio en sus propuestas.
- Evaluar los factores sociales, las relaciones de grupo, la ejecución de proyectos y todo lo que se realice.

3.3. Resultados de aprendizaje

Mediante la realización de las prácticas de evaluación y los encuentros *online* personalizados (sincrónicos o no), por medio de los actores URJC del programa y con la confirmación del coordinador local, hemos podido constatar que los asistentes han mostrado los siguientes resultados de aprendizaje:

- Saber realizar una evaluación de necesidades.

- Saber programar, organizar, dinamizar, y evaluar proyectos de intervención social encaminados al desarrollo social, aplicando técnicas de dinámica de grupos y utilizando recursos comunitarios, culturales y de ocio y tiempo libre.
- Saber prever recursos, definir las áreas de intervención y tomar decisiones.
- Saber gestionar, creando vínculos con instituciones locales con las que cooperar.
- Mostrar iniciativa y autonomía personal para la resolución de problemas.
- Preparar y buscar recursos, participación de centros, conseguir infraestructuras para las actividades y la difusión.
- Saber coordinar y realizar seguimiento de lo dispuesto.
- Saber promocionar productos y servicios mediante entrevistas personales, acciones colectivas y relacionándose con autoridades locales en la materia.
- Mostrar la capacidad de establecer vínculos empáticos.
- Mostrar la capacidad de escucha activa.
- Mostrar la capacidad de respeto y comprensión por los demás.
- Saber trabajar en equipo.
- Mostrar interés y respeto por las estrategias y soluciones a problemas distintos a los suyos.
- Saber adaptarse a las normas previamente establecidas y consensuadas por el grupo.
- Valorar el trabajo ajeno y saber compartir responsabilidades en el equipo.
- Mostrar capacidad de comunicación.
- Comprender, respetar y valorar con justicia las opiniones ajenas.
- Exponer ideas de forma adecuada y correcta.
- Organizar con orden y método la realización de sus tareas, sin eludir responsabilidades.
- Saber trabajar bajo presión, teniendo en cuenta la imprevisibilidad de las personas.
- Saber adaptarse a lo inesperado.
- Saber actuar en situaciones de emergencia o grave dificultad.
- Mostrar paciencia.
- Mostrar sentido del humor.

3.4. Metodología de la acción formativa

La acción formativa se ha organizado partiendo de las competencias recogidas en el MCEs que se presentan a los participantes de forma quincenal, periodo en el que cada participante trabaja un plan personalizado de pequeños pasos posibles (P5) (Martínez Domínguez, 2014).

El P5 es un procedimiento didáctico personalizado con el que acometer proyectos viables de aprendizaje y con alta expectativa de éxito. Esta estrategia de enseñanza aprovecha los avances de diversos modelos como es el basado en proyectos o el aprendizaje por tareas de diferente nivel de desempeño. La realización del P5 se lleva a cabo mediante la superación de metas concretas, observables y medibles, que implican la realización de ejercicios, actividades y/o tareas con la intención de mejorar en el desempeño de una determinada competencia y a la vez, de forma no tan

intencional, repercutiendo de manera positiva en el desempeño de otras competencias de forma transversal.

Para el desarrollo de competencias mediante un P5 se requiere detectar las necesidades formativas del futuro emprendedor social, analizar las causas de sus necesidades, valorar su importancia y comprometerse con la realización de pequeños objetivos de forma viable y razonable:

1. Proponerse cambios graduales y constantes.
2. Dar pasos cortos. Metas claras y compatibles entre sí.
3. Tener en cuenta todos los condicionantes: (DAFO) Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
4. Utilizar procedimientos amigables, con inversiones saludables de esfuerzos, espacios y tiempos.
5. Basarlo en el esfuerzo personal y el trabajo en equipo, no en el talento individual.
6. Orientarse hacia el presente (los procesos), no tanto hacia el futuro (el resultado).
7. Aspirar a una adquisición lenta y profunda del nuevo estilo.
8. Ser sinceros y transparentes en todo momento con retroinformación inmediata.

Nuestra experiencia en acciones formativas nos hace ver que muchas personas al proponerse mejorar en competencias personales caen en la fantasía de “cambiar todo y ahora”, de ahí nuestra insistencia en centrar el esfuerzo en pequeños pasos posibles.

Para acertar con las prioridades y concretar un P5 adecuado convendrá tener en cuenta lo siguiente:

- Partir del reconocimiento de las competencias que ya se han adquirido. Resulta estimulante y realista caer en la cuenta de todas las cualidades ya adquiridas y de todo lo que ya se hace bien.
- Buscar en lo que frustra en el propio desarrollo personal del emprendedor social (“¿Qué me gustaría hacer o no hacer ya?”, “¿Qué me gustaría dejar de hacer?”, “¿Cómo me gustaría hacer lo que ya hago de forma menos perfecta?”). Se puede hacer una lista de aquello que molesta o frustra al propio emprendedor social y dándole la vuelta, se pueden encontrar interesantes objetivos
- Contar con un abanico para concretar las prioridades. No se debe confundir lo primero que se nos ocurre o lo que más nos frustra con lo que es prioritario en cada momento. Conviene extender todos los posibles objetivos y con calma considerar cuál o cuáles son más importante o urgentes y cuáles pueden esperar o deben esperar (puede ocurrir que existan objetivos importantes que convendría alcanzar cuanto antes pero quizás las circunstancias, la sobreabundancia de frentes, las condiciones personales del emprendedor social o de los formadores no permiten afrontarlos de momento con posibilidad de éxito, por lo que habrá que esperar: “ahora no es posible”). Conviene escribir todos los objetivos que se le ocurran sin pararse a analizarlos y, una vez que hayan sido explicitados, seleccionar reflexivamente los que más convienen y en lo posible, de forma acordada. Lo que se decida que es importante pero no conviene afrontarlo de momento, puede resultar una buena práctica dejarlo por escrito para tenerlo en cuenta y afrontar esas tareas cuando sea posible.
- Concretar el P5. Una vez que se hayan establecido las prioridades formativas convendrá organizarlas en un P5 para hacerlas operativas mediante referencias observables que resulten ejecutables de forma directa.

- Todo P5 debe ser elástico. Una competencia puede alcanzarse con múltiples contenidos por lo que todo P5 debe ser abierto y flexible. En todo caso se podrán reconsiderar los tiempos, espacios, recursos, objetivos de aprendizaje pero lo que no conviene, en la medida de lo posible, es ceder en el desarrollo de la competencia.
- Restaurar los compromisos. Es humano decaer, debilitarse en el empeño, pero también resulta muy humano volver a empezar una y otra vez hasta lograr el objetivo: si se falla no hay que desanimarse, se puede comenzar al día siguiente como si fuera la primera vez pero con la ventaja de un aprendizaje acumulado.
- Conocerse en la acción. Según se vayan afrontando objetivos de aprendizaje nos vamos conociendo, y formadores y beneficiarios se van coordinando cada vez mejor. La experiencia permite que las metas sean cada vez más certeras. Es frecuente que al principio uno se proponga objetivos muy por encima de sus posibilidades actuales y que conduzcan al fracaso, pero ese fracaso bien aprovechado servirá para conocernos mejor y afinar, planteándonos desafíos más asequibles. La clave no está en aspirar a retos de alta dificultad sino en ser constante en pequeños detalles cotidianos que será lo que finalmente podrá cristalizar en las competencias.
- No subestimar el poder de los objetivos sencillos. Aunque ciertas metas parezcan muy fáciles no hay que despreciarlas ni pasar por encima. Si son sencillas mejor, alcanzaremos fácilmente el éxito pero conviene no prescindir de esas experiencias de éxito, y además su valor transformador no está en hacerlos alguna vez, sino en vivíroslos de forma habitual.
- Ser valiente para afrontar objetivos difíciles. A veces podrá suceder que vivir una determinada competencia se presentará como “imposible”, “ya lo hemos intentado muchas veces y nada”. Pues bien, no hay que derrotarse. Quizás antes no fuera posible pero ahora con la experiencia y el desarrollo de nuevas capacidades es posible. Es el momento de ser valientes y humildes para no temer al fracaso. Esto es ya en sí un rasgo importante de competencia personal.

3.5. Medios y recursos didácticos

Trabajar con un P5 no encierra la acción formativa en un enfoque didáctico único sino que es amigable con todos aquellos recursos de enseñanza-aprendizaje orientados a la acción y al desarrollo de competencias.

En nuestro caso hemos hecho uso de un entorno de aprendizaje abierto por medio de las plataformas Moodle, Google Drive y Adobe Connect, que nos han permitido aplicar un conjunto de estrategias, procedimientos y acciones organizadas y planificadas de forma interdisciplinar.

Dentro de los recursos proporcionados por la cooperación universitaria al desarrollo de la URJC encontramos como el medio más práctico el Campus de la Solidaridad (Martínez de Anguita d´Huart y San Román Montero, 2013).

En cuanto a los materiales didácticos, se confeccionaron unas guías para trabajar los bloques temáticos aportando conocimientos descriptivos, cuestionarios de autoevaluación, propuestas de objetivos y sistemas de autocontrol y seguimiento.

3.6. Actividades formativas

Entre las actividades realizadas en la acción formativa se diferencian las sesiones grupales de formación y estudio de casos colectivos en formato telepresencial (Adobe Connect) y las sesiones de asesoramiento personal con mediación de plataformas digitales (Moodle y Google Drive).

En las sesiones de grupo se utilizó el método telepresencial. Lo específico de este método es la participación activa de un grupo de alumnas y alumnos, armonizada con la participación previa y llevada a cabo bajo la dirección de un profesor o profesora. Su papel se centró en la planificación, estructuración y dinamización de los encuentros. Su acción se estructuró en varios pasos:

- Preparación: temas, objetivos, fórmulas, materiales, etc.
- Realización: exposición de los contenidos y retroalimentación directa.
- Evaluación de la sesión: verificación de cumplimiento de los objetivos.

El seguimiento personalizado de los participantes se llevó a cabo mediante una metodología individualizada. Una figura importante en la implementación del programa ha sido el “*coach*”, docente o no, que regularmente acompañó en el desarrollo del P5 a cada estudiante. En estas sesiones recayó el mayor peso de la orientación personal y profesional. Este asesoramiento *online* se llevó a cabo de forma escrita con retroalimentación en diferido. Estas sesiones de seguimiento supusieron un factor importante en la formación, evaluación y toma de decisiones del propio estudiante.

El cronograma de actividades fue el siguiente:

Tabla 3. **Cronograma de actividades programadas**

Enero 2014

- Formación de actores URJC
- Elaboración de materiales y preparación de sesiones
- Creación del grupo de actores locales y acuerdo de compromiso de formación

Febrero-mayo 2014

- Sesiones grupales quincenales programadas
- Seguimiento personalizado
- Sesiones grupales adicionales según necesidades de apoyo específico

Junio-agosto 2014

- Aprendizaje autónomo

Septiembre-octubre 2014

- Conclusión y certificación de la formación recibida

3.8. Evaluación de los resultados de aprendizaje

El alto grado de personalización de la acción formativa y de intencionalidad de los participantes permitió un proceso de evaluación continua y detallada basada en la autoevaluación y la retroinformación en diferido.

Un primer nivel de evaluación lo realizamos con la presencia y participación de los asistentes en las plataformas de trabajo *online*. En este primer nivel se basó la calificación del curso con la que se concede la certificación. El segundo nivel, más detallado y personal, lo alcanzamos en la relación de seguimiento personal que permitió apreciar el grado de consecución de los objetivos propuestos basado en la confianza y el conocimiento de que dicha evaluación no tiene repercusión en la certificación del curso, sino en el desarrollo personal. Generalmente, en este segundo nivel, sólo cuenta, desde el punto de vista de la calificación la realización cuantitativa del seguimiento.

Un aspecto de enorme trascendencia en este proyecto fue la dimensión ética de la evaluación, pues los desempeños observados respondían a una dimensión muy personal del emprendedor social.

Los educadores debían estar familiarizados con las características culturales del colectivo o la zona de intervención, y ser extremadamente delicados con el anonimato y la confidencialidad.

Se debe tener presente que la evaluación de los resultados de aprendizaje no supone la evaluación de personas sino la constatación de actividades

realizadas y, en todo caso, el rendimiento en los objetivos que se propone la persona; pero en ningún caso con objeto de ser calificada, sino para el propio desarrollo personal.

Los procedimientos para la evaluación de resultados de aprendizaje fueron las habituales de cursos telepresenciales: prueba escritas, trabajos individuales, autoevaluaciones, trabajos grupales, resolución de casos prácticos, participación en blogs, chats y foros, asistencia a las sesiones, presentación de portafolios.

4. Desarrollo de las acciones formativas

Tras la selección de candidatos y candidatas al curso fueron admitidos un total de 30 participantes, 18 mujeres y 12 hombres, entre los cuales obtuvieron la certificación del curso 26 de los 30 que comenzaron. Teniendo en cuenta el carácter telepresencial, lo consideramos una tasa de abandono muy baja teniendo en cuenta datos en los que se hace referencia a un deserción del 90% en los cursos online (Carrizosa, 2014)

Entre los factores que han llevado a esta alta tasa de finalización, se encuentra el alto compromiso, la motivación y el adecuado perfil de los asistentes, el trabajo de coordinación de los agentes locales, la profesionalidad de los profesiones voluntarios y la sencillez de la dinámica que han permitido el seguimiento personalizado y la rápida reacción ante las incidencias.

El perfil de las personas asistentes era muy propicio: gestores de organizaciones no gubernamentales del tercer sector, biólogos, ingenieros forestales, universitarios y universitarias en su mayoría, sin recursos económicos ni posibilidades de recibir esta formación por otro medio, pero muy comprometidos con la transformación social de su entorno.

Las sesiones telepresenciales tenían lugar los jueves a las 20.00 hora de Madrid, que eran las 14:00 en Chocó. Los participantes se conectaban desde la sede de la Cámara de Comercio de Chocó. A partir de lo trabajado en la sesión grupal, cada asistente concretaba su plan personalizado de pequeños pasos posibles. El seguimiento *online*, permitía que los participantes colgasen sus propuestas de P5 en la plataforma a una hora y el profesor pudiera realizar el seguimiento en otro momento.

5. Evaluación de la acción formativa

Atendiendo a la “temporalidad” de las evaluaciones pueden distinguirse cuatro grandes momentos evaluativos: antes de comenzar la acción formativa, durante la ejecución, en el momento de conclusión de las sesiones y la evaluación transcurrido un periodo después de la ejecución, que dan lugar a otros tantos tipos de evaluaciones.

Antes de comenzar estudiamos la forma de hacer viable la acción formativa comprometiéndonos con lo que ofrezca un mínimo de garantía de viabilidad.

La evaluación durante la ejecución nos ha permitido extraer información, reflexiones y conclusiones sobre la marcha para optimizar algunos detalles de sesión a sesión. Al término de las sesiones grupales se analizó la eficacia, eficiencia, pertinencia, impactos, viabilidad y replicabilidad, así como aquellos efectos no previstos y que en el curso del proceso de ejecución, se han desencadenado: como por ejemplo fueron, las limitaciones técnicas que obligaron a realizar diversos cambios en las terminales para la audiencia de las sesiones telepresenciales.

En este momento nos encontramos en la evaluación del impacto que nos ha permitido valorar los efectos en número y calidad, de los emprendimientos sociales de los egresados.

La evaluación en todas sus fases ha tenido un carácter predominantemente cualitativa: observación en vivo, entrevistas directas *in situ* o

telepresenciales y cuestionarios de satisfacción y memorias de experiencia.

Las incidencias más destacadas se produjeron en las primeras sesiones grupales en las que se tuvieron serias dificultades con la conexión. Estas dificultades aparecieron a lo largo del curso de forma intermitente. Consideramos importante contar con los requisitos técnicos básicos para una buena conexión.

Algunos procesos de *telecoaching* no llegaron a culminarse con el detalle deseado. Sin duda es el elemento más formativo, pero a la vez el más difícil de mantener. Habrá que seguir buscando formas de incentivar la eficacia de estas acciones en una mayor proporción.

Finalmente, nos vimos en la necesidad de modificar fechas y reorganizar algunas sesiones y seguimiento personal para atender el taller con los actores URJC voluntarios con los que finalmente se pudo contar.

6. Conclusiones

Los resultados de esta práctica y el grado de satisfacción de las personas participantes, muestran que el programa resulta positivo y replicable, siempre y cuando se cuenten con los requisitos materiales, técnicos y personales imprescindibles.

En relación al impacto, medido en términos de emprendimientos sociales surgidos de la acción de los que participaron en la acción formativa, hemos comprobado que algunas iniciativas existentes se han renovado y se han impulsado nuevas ideas.

Un reto para próximas ediciones será el lograr mayor continuidad en el seguimiento personal. La limitación de financiación y de tiempo dificultan la dedicación a esta función. Otro aspecto a tener en cuenta es que los voluntarios y voluntarias requieren de una adecuada preparación, lo cual supone tiempo y otros recursos. Es clave el potenciar la formación de actores voluntarios, ya que en este programa los procesos de *coaching online* juegan un papel fundamental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actiweb.** (2014). Recuperado el 19 de noviembre de 2014, de <http://www.actiweb.es/corpoicsd/proyectos.html>.
- Camara de Comercio de Chocó.** (2014). Recuperado el 19 de noviembre de 2014, de <http://www.camarachoco.org.co/>.
- Carrizosa, S.** (2014). 'La deserción puede con los cursos 'online''. El País .
- CS&D.** (2014). Corporación Ciencia, Sociedad & Desarrollo. Recuperado el 19 de noviembre de 2014, de <http://www.corporacioncsd.org/>.
- Curto Grau, M.** (2012). 'Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social'. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo (13).
- DeSeCo.** (1997). Definición y Selección de Competencias: Fundamentos teóricos y conceptuales. Recuperado el 19 de noviembre de 2014, de <http://www.deseco.admin.ch/>.
- Landscare.** (2014). Recuperado el 19 de noviembre de 2014, de <http://www.landscare.org/blog/arranca-landscare-en-colombia-de-la-mano-de-la-corporacion-ciencia-sociedad-y-desarrollo/>.
- Martínez de Anguita d´Huart, P., & San Román Montero, J.** (2013). El "Campus de la Solidaridad" como modelo de cooperación educativa. Recuperado el 19 de noviembre de 2014, de http://formacion.educalab.es/eva2013/pluginfile.php/3251/mod_resource/content/2/El%20campus%20de%20la%20solidaridad%20como%20modelo%20de%20cooperaci%C3%B3n%20educativa.pdf.
- Martínez Domínguez, L. M.** (2014). Teoría de la Educación para maestros: Didáctica para enseñar por competencias. Madrid: BibliotecaOnline SL.
- Miller, T., Wesley, C., y Williams, D.** (2012). 'Educating the minds of caring hearts: Comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies'. *Academy of Management Learning & Education*, 11 (3), 349-370.
- Unión Europea.** (2006). Competencias clave para el aprendizaje permanente. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_es.htm.
- URJC.** (2014). Cooperación universitaria al desarrollo. Recuperado el 19 de Noviembre de 2014, de http://www.urjc.es/relaciones_internacionales/cooperacion/.