

Impacto de los programa formación en Microempresarios en Localidades Específicas

Andrés Blake Pavez

Patricio Ovalle Wood

Facultad de Negocios y Marketing Universidad del Pacífico
Santiago, CP 7510190, Chile

Resumen

El presente documento es consecuencia del trabajo realizado por el Centro de Competitividad de la Facultad de Negocios y Marketing de la Universidad del Pacífico, y en el se propone la aplicación de un modelo de Desarrollo Económico Local, el que se sustenta en el cambio de estado de ánimo, aumento de la participación y competitividad de los micro y pequeños empresarios de las economías locales de las comunas pertenecientes al programa de Gobierno denominado SERCOTEC Santiago Agroturístico, Provincias de Talagante y Melipilla.

En la primera parte, se expone el modelo de Desarrollo Económico Local propuesto por el doctor Francisco Alburquerque, que plantea ocho elementos básicos de las iniciativas de Desarrollo Económico Local, que se resumen en; la importancia que tiene la participación de los actores locales y la cooperación público-privada, el fomento a la MYPYMES y la capacitación de su capital humano dentro de una estrategia territorial, la coordinación de programas de apoyo y la institucionalidad para el desarrollo económico local.

En particular, se hace referencia al programa académico denominado Diplomado de Liderazgo Emprendedor que tuvo 56 microempresarios de la localidad señalada como alumnos y que ha tenido como impacto un aumento en las ventas, una mejora en la calidad y los procesos productivos y de servicios de sus empresas y lo más importante un aumento en la calidad de vida de los participantes

Palabras claves: Educación, Emprendimiento, Desarrollo Económico Local, Asociatividad, Redes.

1. INTRODUCCIÓN

El agroturismo no es simplemente una actividad económica más, o adicional al trabajo agrícola. El agroturismo constituye un extraordinario vehículo o instrumento para vincular al mundo rural con el mundo urbano, para juntar “dos mundos” que aparecen tan distintos y que, como sociedad tiene un origen y destino común: el territorio, su gente y su cultura. El motor del desarrollo del agroturismo es su potencial económico, pero genera muchas externalidades positivas que lo convierten en un potente instrumento de desarrollo y de difusión cultural.

En lo que respecta a la dimensión económica, el negocio del turismo en el mundo movió, en 2007, US\$ 856.000 millones, con un incremento del 5,6% respecto del año anterior [1]. Esta cifra lo transforma en una actividad económica de enorme interés para la gran mayoría de los países, siendo considerada en Europa como “la gran industria sin chimenea”. En el caso chileno, el año 2007 ingresaron al país 2,5 millones de turistas extranjeros, los que dejaron divisas por US\$ 1.700 millones, con un incremento de 13% respecto al año anterior [2]. Para este Bicentenario se espera que los visitantes sumen 3 millones, los que aportarán más de US\$ 2.000 millones.

Es así que desde el año 2003 el estado de Chile decidió implementar los programas SERCOTEC como una manera de desarrollar zonas y territorios de nuestro país bajo un modelo de intervención que fomente la asociatividad público privada según las diferentes vocaciones productivas de estos territorios, destacan las industrias ligadas al Turismo y Agricultura.

Bajo el nombre “Dinamizadora Territorial de Negocios”, el Centro de Competitividad de la Facultad de Negocios y Marketing de la Universidad del Pacífico de Chile, realizó durante el año 2010 en las Provincias de Melipilla y Talagante una adaptación para su aplicación del Modelo de Desarrollo Económico Local propuesto por doctor Francisco Alburquerque [3], involucrando recursos estatales por una suma cercana a los Ch\$150.000.000 equivalentes a US\$ 300.000.

Dentro de esta actividad se desarrolló el Diplomado de Liderazgo Emprendedor, tema central del presente documento, debido al impacto que provocó en las personas asistentes y los resultados obtenidos en la gestión de sus empresas.

2. MODELO DE INTERVENCIÓN TERRITORIAL EN SANTIAGO AGRO TURÍSTICO

El modelo presentado por Francisco Alburquerque, que en su publicación Desarrollo económico local y descentralización en América Latina en la Revista de la CEPAL N° 82 en abril del 2004, entrega el sustrato necesario y un punto de partida de gran importancia para el desarrollo de las actividades realizadas en el proyecto, como una aproximación a instalar una metodología de trabajo de aplicación real.

A partir de la perspectiva que el desarrollo económico local se centra en la oferta de características generales y locales basadas en la identidad y particularidad del territorio, en contraposición con las formas tradicionales de producción de las grandes empresas. El planteamiento es que las empresas son entidades, por definición, vinculadas a su medio. que tienen interdependencia externa con otras empresas y participación en el territorio y entorno local desarrollo.

Este enfoque se basa en el aporte que hizo (1890), en relación a que el objeto de estudio económico es de base territorial y no excluye concentraciones industriales.

Albuquerque señala un aspecto fundamental desarrollo económico local, sosteniendo que productivos locales son los referentes territorial con la economías externas locales”... La importante interacción de las diversas economías locales: Agrega además, que resulta esencial “las relaciones fomento de la cultura emprendedora, la formación de redes asociativas entre actores locales y la construcción del capital social”.[3]

Para ello, es fundamental el rol del Estado a través de la creación de un ambiente adecuado para el desarrollo económico local, no sólo poniendo instrumentos de fomento, sino siendo parte de él, por medio de los gobiernos locales y los procesos de modernización de la gestión pública con el fin de lograr una mayor participación.

La integración entre el gobierno local y mundo privado se logra con la formación de consejos público-privado que fomenten la cooperación de los diversos actores del territorio, estableciendo estrategias de asociatividad, encadenamiento productivo y construcción de redes de comercialización en una gestión compartida entre las políticas públicas y el mercado.

Los desafíos del desarrollo económico local son muchos y amplios. La globalización de la economía ha tenido como consecuencias un incremento de las tasas de crecimiento de los países en tiempos de bonanza económica. Como contrapartida, las crisis económicas también son más profundas, traspasando las fronteras de los mercados con mayor intensidad.

Esto último, ha sido un impulsor para la innovación, obligando por una parte a empresarios a crear procesos productivos más eficientes y canales de comercialización más efectivos y al sector público a facilitar la creación de nuevos emprendimientos, que permitan incorporar mano de obra y generar nuevas formas de empleos en razón de los altos niveles de cesantía que estas crisis han generado.

La mayor competitividad que genera la globalización económica, pone nuevas exigencias a los actores territoriales y surgen conceptos como cluster, asociatividad, redes, participación y descentralización.

En este sentido, el doctor Albuquerque plantea 8 elementos básicos de las iniciativas de desarrollo económico local que se muestran en la figura 1



Figura 1

Estos elementos contienen aspectos esenciales para el desarrollo económico local, como son la participación, el liderazgo de los gobiernos locales, diseño estratégico para poner en valor los valores endógenos, la cooperación, un ambiente que promueva el emprendimiento, el conocimiento y la institucionalidad necesaria.

En definitiva lo que se busca es:

- a) Puesta en valor de los recursos locales, impulsar actividades que creen nuevas empresas y un aumento de la oferta, diversificación y promoción, transitando de la visión asistencialista a una más participativa.
- b) Generación de redes entre los agentes privados y públicos para promover el encadenamiento y la asociatividad en el territorio
- c) Aumentar la eficiencia de la gestión del gobierno local y la eficacia en el manejo de los instrumentos de fomento productivos.
- d) Crecimiento de la economía local, mayores opciones de empleo y generación de riqueza territorial sustentable
- e) Desarrollar nuevas formas de financiamiento en función de las realidades locales.
- f) Generar insumos para el desarrollo de la investigación y espacio para la innovación tecnológica territorial
- g) Aumentar la competitividad del territorio a través de la promoción de sus actividades, productos y servicios.

Los elementos expresados en la figura 1 se pueden resumir en proactividad, emprendimiento, liderazgo, identidad territorial, historia y geografía, respuesta a nuevas exigencias de los mercados, crecimiento económico, estrategias público-privadas de largo plazo, desarrollo de nuevas capacidades de gestión asociativa, capital humano, nuevos instrumentos de fomento productivo, estabilidad política suprapartidaria y

descentralización de aparato gubernamental en pro del desarrollo de las micro y pequeñas empresas para lograr mayores niveles de competitividad.

En el documento de Francisco Albuquerque se muestran variados ejemplos de diversa índole e intensidad que muestran historias de éxito de desarrollo económico local en América Latina. Es así como vemos que en países con diferentes estadios de desarrollo desde Bolivia a México, se han generado espacios de progreso de las economías locales, basadas en una diversidad de acciones que han permitido a sus actores locales ser protagonistas de cambios relevantes en sus territorios.

En todos los ejemplos expuestos se observan denominadores comunes que fomentan el aumento de la productividad, la participación de los privados a través de asociaciones o gremios y la participación de centros de investigación de universidades regionales y ONG's que se vinculan en diversas formas dentro de un territorio.

Un aspecto que debe ser considerado, son los indicadores de gestión y evaluación de las iniciativas realizadas. Es importante destacar que estos indicadores no necesariamente deben ser cuantitativos, puesto que ellos son relativamente fáciles de determinar, a través de la contabilización de las ventas, nuevos proyectos, infraestructura, tiempos de ejecución o recursos financieros entregados, creación de nuevas asociaciones y espacios de participación.

Existen indicadores cualitativos que emanan desde las mismas personas involucradas, como el cambio en el estado de ánimo, el rescate de valores ancestrales del territorio, mayor sentido de progreso y protección, que estadísticamente son mas difíciles de comprobar, pero que representan un crecimiento del capital territorial real desde la perspectiva social y económica. Estos aspectos son cruciales a la hora de establecer mediciones del impacto del desarrollo económico local. La experiencia realizada por el Centro de Competitividad que se detalla en las siguientes páginas, constata estos elementos desde la perspectiva de sus protagonistas validando las percepciones al respecto.

Este hecho es de gran importancia por el impacto que esto crea en las sociedades y culturas de las regiones y países, estableciendo nuevas oportunidades de desarrollo para superar la pobreza, mas allá del asistencialismo, poniendo en valor la capacidad de las propias personas y sus motivaciones para capacitarse, surgir y crecer.

Es por ello que el marco institucional, la observación de la realidad local y la presencia de Estado a través de los gobiernos territoriales, cobra importancia como garante y líder de los procesos de crecimiento, estableciendo un ambiente adecuado para el desarrollo de oportunidades, la innovación y el fomento productivo a través de una gestión eficiente y moderna que se basa en la cooperación y asociatividad como motor de desarrollo de las economías locales.

Contexto Local...

“Cooperar para competir. Esa es la premisa que mueve a Chile Emprende, un programa relevante de la estrategia del Gobierno de Chile para lograr crecimiento con igualdad y colaborando con el posicionamiento de la micro y pequeñas empresas y los/as emprendedores/as, como factor clave para lograr desarrollo económico local” [4]

Este enunciado, grafica en pocas palabras la mentalidad con que se está enfrentando el proceso de desarrollo económico local en Chile, para el progreso de las micros y pequeñas empresas, buscando alcanzar una distribución mas equitativa del ingreso y facilitar el emprendimiento personal.

El programa Chile Emprende es un programa participativo, que busca generar una alianza entre agentes públicos y privados con el fin de desarrollar, asociatividad, encadenamientos productivos, redes de comercialización territorial y con ello generar oportunidades de negocios que incrementen las ventas para MYPYMES de las zonas que participa.

El trabajo que se está realizando tiene su base en que ocho millones de chilenos (el 50% de la población del país), trabajan en las micro y pequeñas empresas y se busca impulsar su crecimiento y desarrollo para competir en mercados cada vez más exigentes, complejos y globalizados.

“El programa promueve la cooperación entre empresarios y la conexión de éstos con los mercados, en torno al desarrollo de oportunidades sobre la base de una gestión participativa público – privada que se expresa en una mesa de trabajo por territorio y en un proyecto compartido” [5]

3. DIPLOMADO LIDERAZGO EMPRENDEDOR

Dadas las principales características de la actual cultura laboral, a saber, alta competitividad, alta tecnología y relaciones globalizadas, era necesario que los emprendedores desarrollaran competencias y habilidades acordes a tales características. El diplomado en liderazgo emprendedor otorgó a sus participantes, de una manera experiencial y altamente efectiva, el cambio necesario a realizar para poseer una nueva interpretación e inserción en dicha cultura, que les permitió aumentar su competitividad y sus habilidades y destrezas emprendedoras. En síntesis, la metodología del Diplomado Liderazgo Emprendedor logró, de una manera original y efectiva, proponer una nueva modalidad de emprendimiento a partir de una concepción existencial del ser humano que subraya su modo sensible, experiencial y anímico de inserción en el mundo y su facultad mayor: el lenguaje. Esto, se expresa en términos de gestión efectiva, esto es, en términos de relaciones y compromisos efectivos, y lo pone en relación con la tecnología.

El programa realizó contó con la participación de 56 empresarios y se realizaron 191 horas correspondiendo a 104

de carácter teórico y 87 de carácter práctico. Los objetivos planteados fueron los siguientes:

- a) Comprender los elementos centrales que inciden en la competitividad de los micro y pequeños empresarios, de manera que los participantes logren generar un cambio en su cultura empresarial y aumentar su competitividad.
- b) Conocer y desarrollar habilidades empresariales que les permitan desarrollar innovación en su trabajo.
- c) Desarrollar nuevas competencias para la gestión de sus negocios.

A través de 13 módulos, los participantes abordaron los siguientes temas:

- 1) Comunicación y lenguaje con el objetivo de desarrollar nuevas prácticas de comunicación que permitieran aumentar sus oportunidades de negocios.
- 2) Apertura al mundo global y tecnológico, cuyo objetivo era comprender el emprendimiento y los negocios y el impacto de la globalización y las oportunidades que ofrece el uso de la tecnología.
- 3) Oferta e innovación: escuchar al cliente y a la industria, cuyo objetivo era desarrollar competencias para escuchar a los clientes y comprender los movimientos del mercado.
- 4) Liderazgo de equipos y redes sociales, con el objetivo de desarrollar competencias y habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, generación de redes como fuentes de información y conexión tecnológica.
- 5) Estados de ánimo y corporalidad, con el objetivo de desarrollar en los participantes estados de ánimo propicios para el emprendimiento como son: ambición, alegría, responsabilidad.
- 6) Apropiación de la Tecnología, cuyo objetivo era conocer una nueva experiencia de la tecnología como componente básico para la competitividad de la empresa y aplicar herramientas concretas para generar mejoras comerciales y de productividad
- 7) Competencias de Ventas, cuyo objetivo fue aplicar conocimientos en comercialización experiencial que les permitiera desarrollar habilidades para seducir clientes a partir de oportunidades necesarias y urgentes para ellos: hacer ofertas, negociar, resolver objeciones, entre otras.
- 8) Introducción al mundo financiero, cuyo objetivo fue desarrollar y aplicar la construcción de un mapa de las principales oportunidades de recursos de inversión privados y públicos, disponibles para las empresas y conocer por medio de experiencias concretas, las relaciones de negociación y de postulación a fondos de inversión pública y privada.

9) Cultivar una identidad y desarrollar una carrera al emprender, cuyo objetivo consistió en plasmar identidad del negocio como fuente de prestigio y credibilidad en la comunidad y el mercado.

10) Redes Sociales, tecnología y práctica en la web 2.0, cuyo objetivo fue conocer el impacto de las redes sociales, web 2.0, para construir interpretaciones de posibilidades en torno a las redes sociales y aplicarlas a las actividades empresariales que desarrollen.

Metodología

La metodología empleada implicó sesiones plenarias y trabajo grupales de no más 15 alumnos.

Las sesiones plenarias fueron dirigidas por coaches y las reuniones semanales por tutores que fueron entrenados para dicha labor por el coach. El trabajo de los tutores consistió en guiar a los alumnos en el desarrollo de ejercicios prácticos y en las lecturas especializadas.

El diplomado contó con documentos especializados en temáticas de desarrollo del liderazgo emprendedor, los que estuvieron a disposición en formato digital, a través del aula virtual.

Los talleres se complementaron con ejercicios prácticos, orientados al mejoramiento de sus negocios, reportes de lecturas, los que fueron apoyados por los tutores en las reuniones semanales.

El enfoque de trabajo consistió en el desarrollo de actividades que permitieran que los alumnos vivieran experiencias y desarrollaran habilidades prácticas orientadas al logro de los objetivos del diplomado.

La metodología fue experiencial y fenomenológica, orientada a que los participantes contaran con un nuevo observador de sus prácticas de negocios, de su trabajo y de su entorno de relaciones comerciales.

Este diplomado está basado en procesos y modelo experiencial, con foco en provocar cambios medibles en los participantes. Para lograr tal medición el diplomado realiza un cuestionario inicial en el que se evaluaron tanto sus competencias como aspectos vinculados a sus negocios y una encuesta final de satisfacción de los participantes. Y además realizó la medición de resultados a partir de reportes entregados por los participantes de acuerdo a pautas de evaluación.

Los criterios de evaluación contenidos en dichas pautas fueron los siguientes:

1. Capacidad de articular lo aprendido: ser capaz de expresar las nuevas visiones, habilidades y sensibilidades.

2. Capacidad de compartir con otros los resultados concretos y las proyecciones propias del negocio.
3. Capacidad de establecer y expresar compromisos futuros de colaboración con otros participantes.
4. Ser capaz de evocar un estado de ánimo de pertenencia, orgullo y ambición respecto de las capacidades desarrolladas, por las oportunidades de futura y por la pertenencia a una comunidad de emprendedores.

Sistema de evaluación

Los participantes debieron entregar cuatro (4) reportes escritos que fueron evaluados de acuerdo a las pautas y criterios indicados. Dichos reportes versaron sobre los ejercicios realizados en el diplomado y específicamente sobre la relación entre éste y el propio negocio.

La línea base de la evaluación versó sobre competencias logradas y cambios en el desempeño de sus negocios, tales como utilidades, socios, empleados, créditos.

4. RESULTADOS

Los resultados del trabajo realizado tuvo como impacto un cambio de mentalidad del grupo participante, un aumento en su capacidad de comercialización y ventas, una mejora en la calidad de vida de la personas. Las que son demostrables por sus declaraciones y testimonios personales que se presentan a continuación:

“Esto es lo más cercano a una titulación universitaria que he tenido en la vida. Y no porque haya tenido impedimentos para hacerlo, sino que mis juicios no me dejaban creer en mis capacidades y la inseguridad me inmovilizaba..... tanto así, que cuando me gradué de Secretaria, preferí que me enviaran el título por correo para evitarme la incomodidad de interactuar con gente...” [6]

Con estas palabras inició el discurso Teresa Mass, de profesión secretaria, de actividad empresaria y dueña de la Chocolatería Mass, fueron pronunciadas a una audiencia de aproximadamente 250 personas compuestas por autoridades universitarias, autoridades gubernamentales, alumnos y familiares de los participantes del diplomado en la ceremonia de entrega de los certificados y diplomas en diciembre del año 2010.

Estas palabras, reflejan el perfil del tipo de empresario que inició el diplomado tres y medio meses antes y al momento de graduarse, en este caso, fue capaz de preparar un discurso que representa a cabalidad los resultados y el impacto que tuvo en los participantes la actividad realizada.

“Aprendí que los estados de ánimo son una amenaza si no los reconocemos y no somos capaces de cambiarlos. Un día me

sorprendí de manera casi ridícula haciendo muecas, caminando en círculos como enferma de la cabeza en las clases de teatro. A estas alturas del diplomado, ya no me preguntaba cuando nos enseñarían administración o contabilidad, el primer descubrimiento ya lo había asimilado y se revelaba otro nuevo, no me conocía y no me reconocía, fue emocionante ese momento, a estas alturas de la vida no sabía quien era o lo que quería, sabía que era microempresaria y hacía chocolates. Me agradaba asistir al diplomado y esperaba con ganas las clases, lo mismo que a las tutorías, donde se generaron fuertes lazos de amistad entre nosotros.” [6]

“Después descubrí que no me gustaba hablar con la gente, que cuando tenía un cliente frente a mi lo atendía lo más rápido posible para se fuera lo más pronto que pudiera, para no sufrir esa incomodidad de hablar con un desconocido, porque lo más importante era que me comprara, yo no estaba para escuchar problemas ajenos, tenía suficientes con los míos...”[6]”

...Grande fue mi sorpresa cuando comprendí que la venta era una conversación, que tenía que conversar con la gente, que con cada conversación habría mundos, posibilidades para mi, no importaba a quien tuviera en frente, siempre había algo de que hablar, había que desarrollar la habilidad de preocuparme de sus preocupaciones...”[6]

“...siempre busque excusas para que alguien caído del cielo se hiciera cargo de la administración y venta de mis productos, pues durante todo este tiempo me negaba enfrentarme a la gente, a relacionarme con ellos, a aprender de ellos, yo solo quería hacer lo que me gustaba, estar en mi cocina haciendo chocolates...”[6]

“... El crecimiento de cada empresario esta dado por la capacidad de conversaciones que tiene, pero para ello debe conocerse a si mismo y estar bien consigo mismo. La experiencia vivida por nuestro grupo de empresarios así lo sintió, muchos de nosotros no sabíamos las capacidades que teníamos y que todo dependía de nosotros mismos, de hacernos cargo de nuestras declaraciones, y no culpar al mundo de nuestros errores. El último día con mucha emoción nos reconocimos en otros, entendimos la importancia de contactarnos, de hablar, este diplomado nos abre mundos, mundos que nos esperan, oportunidades que esperan por nosotros... ahora es el momento, estamos preparados, sabemos que futuro los construimos nosotros, tenemos conciencia de que no lo lograremos solos, para eso estamos listos, aprendimos a comunicarnos...” [6]

Los extractos presentados del discurso reflejan fielmente los resultados y el impacto que tuvo el programa en los participantes, mostrar mas evidencia resultaría redundante.

5. CONCLUSIONES

El trabajo realizado permite extraer las siguientes conclusiones:

- 1) Las iniciativas de desarrollo económico local requieren la participación activa de todos los agentes regionales involucrados que debe ser guiadas por entidades que incorporen metodología, conocimiento y participación.
- 2) Las acciones del gobierno central activadas por los gobiernos locales apoyando a la gestión de las micro y pequeñas empresas canalizan en forma mas eficiente los recursos y fondos de fomento productivo disponibles.
- 3) El trabajo asociativo y bajo la consecución de objetivos comunes a través de estrategias territoriales tiene un impacto cualitativo que resulta difíciles de medir estadísticamente, pero tiene una gran relevancia en el estado de ánimo de las personas que participan, generando una motivación por participar.
- 4) El rol de los Centros de Investigación de las universidades y ONG's es clave para guiar los procesos y etapas de cada proyecto.
- 5) Los modelos de desarrollo económico local deben ser adaptados a las distintas realidades de los territorios, tomando en cuenta sus culturas, ritmos y tiempos para cada etapa.
- 6) Estos modelos son replicables en función de las necesidades y las estrategias territoriales definidas por el Consejo Público-Privado
- 7) Los programas de capacitación, adaptados a las realidades de las personas permiten comprender mejor sus necesidades de formación y entender sus modelos de aprendizaje.
- 8) Las opciones de aprendizaje de las personas, independiente de su formación inicial están dadas por su motivaciones, el escenario donde éste se desarrolla, los aspectos sociales y culturales, influyendo significativamente en el estado de ánimo, creando nuevos espacios de crecimiento personal
- 9) El trabajo asociativo con los empresarios, en particular desarrollando modelos de educación participativos, genera un impacto en la forma como un microempresario observa sus oportunidades de crecimiento personal y empresarial.

Finalmente, cabe destacar que a la fecha de la elaboración de este documento aún quedan indicadores de logro que medir de carácter cuantitativo y que deberán medirse en un plazo de un año, de manera de establecer un comparativo en tiempo significativo.

6. BIBLIOGRAFIA

[1] Organización Mundial del Turismo 2.008

[2] Sernatur 2.008

[3] Francisco Alburquerque, Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL 82. Abril 2004

[4] Chile Emprende Cooperar para competir: una gestión participativa público privada. Unidad de Comunicaciones de SERCOTEC. Primera edición 2010.

[5] Cristina Orellana Quezada. Ex - Presidente Directorio de Chile Emprende y Ex - Gerente General de SERCOTEC. Chile Emprende Cooperar para competir: una gestión participativa público privada. Unidad de Comunicaciones de SERCOTEC. Primera edición 2010.

[6] Teresa Mass. Empresaria, dueña de Chocolatería Mass, El Monte, Chile. Discurso de testimonio final en la ceremonia de graduación del Diplomado. Diciembre 2010

7. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

Brandford, J.; Brown, A.; Cocking, R., (Editors) (2.000) How to people to learn: Brain, Mind, Experience and School. National Research Council, Committee of Development in the Science of Learning, Commission on Behavioral and Social Sciences and Education

Undurraga, C. ¿Cómo aprenden los adultos?. Una mirada psicoeducativa. Ediciones Universidad Católica de Chile. 2° Edición. 2.007.

Alonso, J. Motivar para el aprendizaje. Teoría y Estrategias. EDEBÉ 4° edición. 2.003

Meyer Stamer, J. Good practices in the promotion of Business linkages from an operational perspective: evidence from the field. UNCTAD expert meeting. Geneve. February 2006.

Primer Informe de Avance. Proyecto Turismo y Vino. Centro de Competividad. Facultad de Negocios y Marketing. Universidad del Pacífico de Chile. Agosto 2.009

Segundo Informe de Avance. Proyecto Turismo y Vino. Centro de Competividad. Facultad de Negocios y Marketing. Universidad del Pacífico de Chile. Noviembre 2.009

Bases del Convenio Plan de Acción Turístico Territorial Servicio Nacional de Turismo. Agosto 2.009.

Informes del Proyecto: Plan de Acción Turístico Territorial. Centro de Competividad. Facultad de Negocios y Marketing. Universidad del Pacífico de Chile. Septiembre 2009. Enero 2010. Marzo 2010. Abril 2010.

Programa Académico Diplomado de Liderazgo Emprededor. Versión 1, año 2.010.