



Comisión  
Europea

Serie de guías

Cómo apoyar la política  
sobre las PYME con los  
Fondos Estructurales.

Cómo crear  
mentalidades  
y capacidades  
Emprendedoras  
en la UE

Empresa  
e Industria

1

Serie de guías

Cómo apoyar la política  
sobre las PYME con  
los Fondos Estructurales.

# Cómo crear mentalidades y capacidades emprendedoras en la UE

Una guía inteligente para promover y facilitar  
la educación emprendedora de los jóvenes con  
ayuda de los Fondos Estructurales de la UE

La presente guía ha sido financiada por la Comisión Europea y se basa en la información recogida en varios proyectos y estudios realizados en este ámbito. Aunque el trabajo se ha realizado bajo la supervisión de funcionarios de la Comisión Europea, las opiniones expresadas en el presente documento no reflejan necesariamente la opinión de la Comisión.

Para más información, se ruega ponerse en contacto con:

Comisión Europea

Dirección General de Empresa e Industria

Unidad D.1: Espíritu empresarial 2020

Correo electrónico: [Entr-entrepreneurship@ec.europa.eu](mailto:Entr-entrepreneurship@ec.europa.eu)

URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/index_en.htm)

Se ofrecen traducciones de este documento a diversas lenguas europeas en Internet.

Aunque la presente guía ha sido elaborada con la finalidad de ofrecer información sobre la utilización de los Fondos Estructurales de la UE, la información se facilita sin asumir ninguna garantía jurídica de su exactitud e integridad. Las solicitudes específicas de utilización de los Fondos Estructurales de la UE se evaluarán en todos los casos con arreglo a las normas vigentes en la fecha y país de la solicitud.

La presente guía forma parte de una serie, de la que se han publicado hasta ahora los títulos siguientes:

Nº 1: Cómo crear mentalidades y capacidades empresariales en la UE

Nº 2: Cómo utilizar las normas para apoyar el crecimiento, la competitividad y la innovación

Nº 3: Cómo facilitar la transmisión de empresas

Nº 4: Guía inteligente sobre la innovación en los servicios

*Nº 5: Aplicación de la Iniciativa SBA a nivel regional*

Nº 6: Cómo utilizar los Fondos Estructurales en la política de PYME y emprendimiento

## ADVERTENCIA LEGAL

Ni la Comisión Europea ni ninguna persona que actúe en su nombre incurrirán en responsabilidad alguna por el uso que pudiera darse a la información incluida en la presente publicación, o por los errores que pudiera presentar a pesar de haber sido elaborada y comprobada cuidadosamente. La presente publicación no refleja necesariamente los puntos de vista o las opiniones de la Unión Europea. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de la Unión Europea, 2012.

ISBN 978-92-79-26342-2

DOI 10.2769/56168

Copyright: © Unión Europea, 2013

Reproducción autorizada con indicación de la fuente, salvo que se indique lo contrario.

Para el uso o reproducción de los materiales de terceros especificados como tales, deberá obtenerse la oportuna autorización del titular o titulares de los derechos correspondientes.

# Prefacio



Los datos disponibles indican que el desarrollo de mentalidades emprendedoras constituye un ingrediente esencial del crecimiento personal y una condición indispensable para el desarrollo local y regional y para la cohesión social.

En la actualidad, la función desempeñada por la educación en la promoción de las actitudes y comportamientos emprendedores goza de amplio reconocimiento. Las competencias transversales, como la creatividad, el sentido de iniciativa y el espíritu empresarial, ayudarán a los jóvenes a desarrollar su capacidad para pensar de forma creativa e innovadora, a desplegar dinamismo, flexibilidad y autonomía y capacidad para gestionar proyectos y a obtener resultados.

Cada vez hay más pruebas del impacto positivo de la educación emprendedora. Los jóvenes que participen en estos programas desarrollarán más actitudes empresariales, se incorporarán más rápidamente al mundo laboral después de concluir sus estudios, crearán más empresas y, con ellas, más puestos de trabajo.

Al basarse en el concepto de proyecto y en la participación voluntaria de empresarios reales, los programas de educación emprendedora brindan una excelente oportunidad para conectar el sistema educativo con la economía local. Es más probable que los alumnos que entablan contacto con la comunidad empresarial local permanezcan en su región o país al finalizar sus estudios, ya sea trabajando para una empresa local o fundando su propia empresa.

Por estos motivos, recomendamos la presente guía a los responsables políticos y a todos cuantos intervienen en el desarrollo local y les invitamos a incluir iniciativas de educación y formación en el espíritu emprendedor en sus programas operativos, haciendo uso de los recursos que ofrezca la UE.

**Antonio TAJANI**  
Vicepresidente de  
la Comisión Europea  
Responsable de Industria  
y Emprendimiento

**Johannes HAHN**  
Miembro de  
la Comisión Europea  
Responsable de Política Regional

**László ANDOR**  
Miembro de  
la Comisión Europea  
Responsable de Empleo,  
Asuntos Sociales e Inclusión



# Índice

<b>1 Resumen ejecutivo ..... 9</b>	
1.1 Finalidad de la guía..... 9	
1.2 Contexto político ..... 9	
1.3 Elaboración de políticas y prácticas eficaces: aplicación de buenas prácticas para impulsar la progresión..... 11	
<b>2 La situación actual: La educación emprendedora, un paisaje desigual ..... 13</b>	
2.1 Introducción ..... 14	
2.2 Metas y objetivos de la educación emprendedora Entrepreneurship Education ..... 14	
2.3 Hacia una lógica de intervención compartida..... 15	
2.4 Rasgos esenciales de las prácticas actuales en el ámbito de la educación emprendedora..... 17	
2.5 Necesidad de iniciativas políticas al nivel nacional..... 19	
2.6 Situación actual de la elaboración de estrategias nacionales..... 20	
<b>3 Hacia un modelo progresivo de intensificación de la cooperación y la coherencia ..... 23</b>	
3.1 El modelo progresivo: finalidad y justificación..... 24	
3.2 Estructura y contenido del modelo ..... 24	
3.3 Síntesis del modelo ..... 27	
3.3.1 Objetivos generales ..... 27	
3.3.2 Etapas principales..... 28	
3.4 Implicaciones del modelo: desafíos y oportunidades de cara al futuro..... 28	
3.4.1 Financiación..... 29	
3.4.2 Desarrollo de objetivos, indicadores y metas..... 29	
3.4.3 Métodos docentes..... 29	
3.4.4 Oportunidades de progresión..... 30	
3.4.5 Evaluación, validación y reconocimiento ..... 30	
3.4.6 Transición de la educación a la empresa..... 30	
3.4.7 Formación y participación de los profesores..... 30	
3.4.8 Participación sistemática de las empresas..... 31	
3.4.9 Participación sistemática de las asociaciones y organizaciones del sector privado..... 31	
3.4.10 Función de las administraciones locales, regionales y nacionales y de la Comisión Europea..... 31	
<b>4 Desarrollo de políticas y prácticas eficaces: Buenas prácticas para impulsar la progresión ..... 33</b>	
4.1 Introducción..... 34	
4.2 Elementos esenciales de una estrategia nacional..... 35	
4.3 Desarrollo del marco de las políticas nacionales ..... 37	
4.4 Elaboración de prácticas eficaces..... 43	
4.4.1 Los profesores, factor crítico de éxito ..... 43	
4.4.2 Relaciones con las empresas y con las asociaciones y organizaciones del sector privado..... 50	
4.4.3 Desarrollo de una función activa para las administraciones locales y regionales..... 55	
4.4.4 Una educación emprendedora eficaz en centros docentes: creación de un ecosistema local y regional de educación emprendedora..... 57	

<b>5</b>	<b>Ejecución del programa.....</b>	<b>61</b>
5.1	Introducción.....	62
5.2	Implicaciones de las políticas .....	62
5.2.1	La UE como catalizador: apoyo a los cambios y vigorización de los programas .....	63
5.2.2	Funciones y responsabilidades a escala de la UE.....	64
<b>6</b>	<b>Menú de acciones - la Agenda de Oslo para la educación emprendedora en Europa .....</b>	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>Ejemplos de buenas prácticas .....</b>	<b>71</b>
7.1	Fundación Danesa para el Emprendimiento .....	71
7.2	Programa de acción sobre la educación emprendedora .....	72
7.3	TF-Fest .....	74
7.4	Programa de empresas de alumnos .....	75
7.5	Certificado de empresario .....	76
7.6	Lucy et Valentin ... créent leur entreprise! .....	76
7.7	Universidad de verano de educación emprendedora de Kitzbühel .....	77
7.8	Unternehmergeymnasium Bayern (Escuela secundaria de educación empresarial de Baviera) .....	78
7.9	Programa de fomento de la cultura emprendedora .....	78
7.10	Academia de Estudios Empresariales de Øresund .....	79
7.11	Otros ejemplos de buenas prácticas.....	80

# Resumen ejecutivo

## 1.1 Finalidad de la guía

Los Fondos Estructurales (especialmente el FSE y el FEDER) deberían desempeñar un papel importante en el apoyo a proyectos concretos dirigidos a fomentar las mentalidades, capacidades y actitudes emprendedoras de los jóvenes. Hasta ahora, sin embargo, no todos los Estados miembros de la UE han aprovechado a fondo esta oportunidad. Por tal motivo, la presente guía trata de ofrecer sugerencias acerca de las medidas que convendría aplicar, en todos los países y regiones, con el respaldo de los Fondos Estructurales.

Presenta para ello:

- a) La justificación y el estado general de la educación emprendedora en la UE;
- b) Un modelo progresivo para desarrollar y aplicar las diversas etapas de la política relativa a la educación emprendedora;
- c) Una serie de ejemplos de buenas prácticas, aptas para inspirar proyectos capaces de integrarse en los programas operativos (PO) de los Fondos Estructurales. Estos ejemplos se describen en los recuadros del capítulo 4 y en el anexo.

La presente guía se basa principalmente en los trabajos realizados durante los últimos cinco años por la Comisión, en estrecha cooperación con las autoridades nacionales, con el objeto de promover la educación emprendedora en las escuelas y universidades, haciendo un especial hincapié en el apoyo a las estrategias nacionales en este ámbito.

## 1.2 Contexto político

El desarrollo y promoción del espíritu empresarial ha sido, durante muchos años, objetivo estratégico de las políticas de la UE y de los Estados miembros y con el paso del tiempo ha ido adquiriendo una relevancia cada vez mayor, a medida que la Comisión Europea y los Estados miembros adoptaban diversas medidas al respecto. Un aspecto clave de estas últimas ha sido el fomento de una fuerte cultura emprendedora y de la «mentalidad empresarial» entre los ciudadanos europeos, especialmente entre los jóvenes. La educación y la formación son los principales impulsores de este proceso. Todos los alumnos deberían tener acceso a la educación emprendedora y esta debería impartirse en todos los tipos y niveles de educación.



La estrategia Europa 2020 destaca la necesidad de incluir la creatividad, la innovación y el emprendimiento en los programas de estudio y propone una serie de medidas para liberar las capacidades empresariales e innovadoras de Europa a través de las iniciativas emblemáticas «Juventud en movimiento», «Agenda de nuevas cualificaciones y empleos» y «Unión por la innovación». Asimismo, uno de los cuatro objetivos estratégicos del programa de trabajo de la DG Educación y Cultura (Educación y Formación 2020) consiste en mejorar la innovación y la creatividad, y en particular el espíritu emprendedor, en todos los niveles de la educación y la formación.<sup>1</sup>

En 2008, la Carta Europea de la Pequeña Empresa dio un fuerte impulso al desarrollo e intensificación de la educación emprendedora, al afirmar:

*«El sistema educativo, en especial los sistemas escolares, no hace suficiente hincapié en el espíritu empresarial ni permite adquirir las capacidades básicas que necesitan los empresarios. Los niños pueden aprender a apreciar el espíritu empresarial desde el principio de su educación.»*

En su principio I, la Carta Europea de la Pequeña Empresa describía la necesidad de estimular «el talento y el interés empresarial» e invitaba a los Estados miembros a:

- estimular el espíritu innovador y empresarial entre los jóvenes introduciendo el espíritu empresarial como elemento clave en los programas escolares, particularmente en la educación general secundaria, y garantizar que se refleje correctamente en el material didáctico;
- garantizar que la importancia del espíritu empresarial se refleje adecuadamente en la formación del profesorado;
- intensificar la cooperación con la comunidad empresarial para desarrollar estrategias sistemáticas de formación del espíritu empresarial a todos los niveles.

En el marco de referencia europeo, el «sentido de la iniciativa y espíritu de empresa» es una de las ocho competencias clave de aprendizaje permanente que, en una sociedad basada en el conocimiento, los ciudadanos necesitan para

su realización personal, la inclusión social, la ciudadanía activa y la empleabilidad. En ese marco, la citada competencia se define como «la habilidad de la persona para transformar las ideas en actos. Está relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos. En esta competencia se apoyan todas las personas, no sólo en la vida cotidiana, en casa y en la sociedad, sino también en el lugar de trabajo, al ser conscientes del contexto en el que se desarrolla su trabajo y ser capaces de aprovechar las oportunidades, y es el cimiento de otras capacidades y conocimientos más específicos que precisan las personas que establecen o contribuyen a una actividad social o comercial. Ello debe incluir una concienciación sobre los valores éticos y promover la buena gobernanza.»

Son cada vez más evidentes los efectos de la educación emprendedora sobre las personas, sobre la sociedad y sobre la economía. Los países y regiones que aplican una estrategia consolidada de educación emprendedora ya están recogiendo los frutos de sus esfuerzos. Los resultados de un reciente estudio sobre el impacto de los programas universitarios de emprendimiento, encargado por la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión, pone claramente de manifiesto la importancia de la educación emprendedora. Los jóvenes que han participado en programas y actividades de este tipo muestran actitudes e intenciones más orientados al emprendimiento, consiguen antes un trabajo al terminar sus estudios, son más innovadores en su trabajo, también como trabajadores por cuenta ajena y crean más empresas.

Las fuentes principales de la presente guía son:

- Las recomendaciones de la «Agenda de Oslo para la educación del espíritu empresarial en Europa», publicada por la Comisión en 2007;
- Las conclusiones de cinco grupos de reflexión de alto nivel organizados en 2009 y 2010, en los que participaron responsables de formulación de políticas y otros interesados;

<sup>1</sup> Véase [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28_en.htm).

- Las conclusiones de los dos simposios sobre formación del profesorado en educación emprendedora, celebrados en 2011;
- La base de datos de buenas prácticas de la «Small Business Act» (Carta Europea de la Pequeña Empresa).

La guía incluye lo siguiente:

- Información sobre la situación actual de la educación emprendedora, especialmente en lo que respecta a la elaboración de estrategias al respecto y a su aplicación;
- Un marco para trazar el ámbito de la educación emprendedora, establecer una estrategia, prioridades y medidas, y utilizar un modelo progresivo elaborado a partir de los debates mantenidos por los grupos de trabajo;
- Un «recetario» de buenas prácticas que muestra la forma de abordar los ámbitos principales del modelo progresivo;
- Recomendaciones sobre iniciativas a todos los niveles, dirigidas a apoyar la elaboración de estrategias en los Estados miembros y en sus regiones.

### 1.3 Elaboración de políticas y prácticas eficaces: aplicación de buenas prácticas para impulsar la progresión

Frente a un paisaje de la educación emprendedora en Europa que presenta grandes desigualdades, se necesitan enfoques más sistemáticos para lograr que todos los alumnos, en cualquier centro educativo, puedan acceder a este tipo de educación. Se necesitan cambios en todos los elementos integrantes del ecosistema de la educación emprendedora.

En respuesta a ello, la presente guía describe un modelo progresivo para ayudar a los Estados miembros y demás agentes que trabajan en este ámbito. Tal modelo ofrece un marco conceptual global que permite definir las prioridades de actuación e identificar los «elementos básicos» que pueden utilizar los agentes.

El modelo establece cuatro etapas secuenciales, desde la «etapa anterior a la estrategia» hasta la «integración en el sistema general», y

explica detalladamente los pasos necesarios en relación con la estrategia y el marco nacional, el profesorado, las administraciones regionales y locales y las asociaciones y organizaciones del sector privado.

El modelo contempla lo siguiente:

- un cambio conceptual que implica pasar de enseñar «cómo se gestiona una empresa» a desarrollar un conjunto general de competencias aplicables en cualquier coyuntura vital y experimentar su aplicación en los centros, y dejar de ser un «añadido» curricular que se ofrece opcionalmente a partir del segundo ciclo de secundaria para convertirse en una parte integrante del currículo en todos los niveles;
- el desarrollo de una visión, compartida a escala nacional por todos los interesados, sobre los resultados, objetivos, metas e indicadores del aprendizaje, con mecanismos perfeccionados de cooperación interministerial y de participación de los interlocutores sociales;
- la atribución a los profesores, centros educativos y empresas locales del papel principal en el desarrollo de enfoques más sistemáticos y sostenibles, con el apoyo de las asociaciones y organizaciones del sector privado y de unas infraestructuras locales, regionales y nacionales que intervengan en la formación del profesorado, materiales e instrumentos didácticos, mecanismos para compartir las buenas prácticas, agrupaciones y asociaciones.

Ya existen ejemplos de buenas prácticas en muchos ámbitos de la elaboración y aplicación de estrategias en materia de educación emprendedora. Con intención de ayudar a los interesados, esta guía describe el contenido de una estrategia ideal, que incluye la colaboración interministerial, la consulta o incluso integración de los interesados para conseguir la aceptación más amplia posible, la inclusión curricular de las competencias básicas, unas metas y objetivos estratégicos de gran alcance, la difusión de las buenas prácticas, la formación del profesorado, la existencia de oportunidades de progresión y una financiación.

La guía examina asimismo con más detalle las principales acciones requeridas en las cinco áreas clave del modelo progresivo e identifica las buenas prácticas que pueden inspirar el cambio:

- 1. Elaboración del marco de las políticas nacionales:** aunque la responsabilidad principal incumbe generalmente a los Ministerios de Educación, corresponde también una función importante a los de Economía, de Industria o de Comercio, por lo que la coordinación interministerial es un factor esencial para alcanzar el éxito. También resulta esencial la participación de los interesados y de los interlocutores sociales y las medidas dirigidas a lograr esta participación deberán tener en cuenta sus distintas procedencias, perspectivas y capacidades.
- 2. Los profesores, factor crítico de éxito:** los profesores necesitan disponer del apoyo adecuado, lo que implica estudiar a fondo y comprender la forma en que los profesores conciben y aplican la educación emprendedora, proporcionarles una formación adecuada, tanto inicial como continua, poner a su disposición herramientas de apoyo que les permitan intercambiar buenas prácticas, desarrollar bases de datos de contenidos, herramientas, metodologías y recursos, y crear redes de apoyo eficaces.
- 3. Relaciones con las empresas y con las asociaciones y organizaciones del sector privado:** las empresas constituyen la principal fuente de ejemplos y experiencias de la vida real que son esenciales para la formación de los alumnos, a través de visitas, clases prácticas, ejemplos reales y modelos a seguir. Son también los principales apoyos de la labor realizada por las asociaciones y organizaciones del sector privado, como es el caso de *Junior Achievement-Young Enterprise* (JA-YE) y EUROOPEN, entidades fundamentales para ofrecer oportunidades de aprendizaje basado en la práctica y la experiencia, por ejemplo en el marco de las mini empresas y de las empresas virtuales.
- 4. Desarrollo de funciones más activas para las administraciones locales y regionales:** las administraciones locales y regionales pueden desarrollar medidas de apoyo a los centros educativos y a los profesores y se encuentran en una posición ideal para asumir un papel protagonista en el desarrollo de agrupaciones escolares y de vínculos entre la educación y las empresas. También pueden conseguir que la educación emprendedora se integre con otras estrategias de tipo local o regional, por ejemplo con las medidas de carácter social (como las relativas a los jóvenes) o de fomento del desarrollo económico.
- 5. Una educación emprendedora eficaz en centros educativos:** creación de un ecosistema local y regional de educación emprendedora. El objetivo último del modelo progresivo consiste en que cada centro educativo, de cualquier nivel, se implique en la educación emprendedora, estableciendo unas relaciones claras entre los distintos tipos y niveles de educación y desarrollando vínculos más amplios como parte integrante de los ecosistemas empresariales locales. El primer paso sería que los centros docentes desarrollen sus propias metodologías coherentes en materia de educación emprendedora, creando entornos de aprendizaje basados en la experiencia práctica y ampliándolos posteriormente a través de agrupaciones y asociaciones.

## 2

# La situación actual :

## La educación emprendedora, un paisaje desigual

### Puntos clave del capítulo 2

Existe un amplio consenso entre los Estados miembros sobre las metas y objetivos de la educación emprendedora: debe servir para desarrollar tanto competencias de tipo genérico (autoconfianza, adaptabilidad, creatividad) como capacidades empresariales específicas.

En la actualidad, la educación emprendedora que se imparte en los sistemas educativos o centros educativos suele ser un «añadido» en el programa de estudio general hasta el primer ciclo de secundaria, mientras que a partir del segundo ciclo se ofrece opcionalmente como parte de una materia específica, ya sea economía o administración de empresas.

Se observa en Europa una gran diversidad de prácticas, en su mayor parte desarrolladas de abajo arriba y carentes de un tratamiento sistemático a nivel curricular. Profesores y centros son los agentes principales: la probabilidad de que un alumno reciba una educación emprendedora de buena calidad dependerá básicamente del entusiasmo del personal docente y de su capacidad para

conseguir los recursos adecuados.

También empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro como *Junior-Achievement – Young Enterprise* desempeñan un papel importante, facilitando a los profesores recursos y posibilidades de adquirir experiencia práctica.

El papel de las administraciones locales y regionales es muy variable, pero todas ellas pueden desempeñar funciones importantes como promotores y facilitadores.

Para que la educación emprendedora deje de ser un «añadido» extracurricular y pase a formar parte de los planes de estudio se necesitan varias cosas:

- cambios en los métodos docentes, mediante un mayor uso del aprendizaje basado en la experiencia y una nueva función de los profesores como mentores/asesores para ayudar a los alumnos a ser más independientes y a llevar la iniciativa en lo que respecta a su formación;
- cambios en el contexto educativo, sacando a los alumnos de las aulas y llevándoles a conocer empresas reales y estableciendo

dentro de los centros educativos unas relaciones menos jerarquizadas;

- el papel clave de las administraciones públicas, ya que solamente ellas pueden provocar el cambio de ritmo necesario para la difusión de una educación emprendedora de mejor calidad.

*El nivel de progreso de los distintos países en la elaboración y aplicación de las estrategias difiere notablemente. Algunos han definido estrategias específicas para la educación emprendedora, mientras que otros han desarrollado políticas en este ámbito a través de vehículos diferentes, en particular a través de los currículos básicos, y otros se encuentran aún en la fase de planificación. La mayor parte de las políticas contemplan marcos de actuación amplios y en ocasiones la responsabilidad de su aplicación se confía a terceros, que pueden ser órganos públicos o asociaciones u organizaciones del sector privado. En la práctica existe una gran variedad en la fijación de los objetivos en relación con los cuales debe medirse el progreso y de las normas aplicables a la formación. En términos generales, se advierte una importante necesidad de que los Estados miembros integren e intensifiquen la educación emprendedora.*

## 2.1 Introducción

En el presente capítulo se describe la situación actual en el ámbito de la educación emprendedora. El panorama que presentan los distintos países, administraciones municipales y centros educativos, e incluso las propias aulas, es muy desigual.

Este capítulo se divide en tres partes: en la primera se examinan las metas y objetivos de la educación emprendedora, tal como se reflejan actualmente en las políticas y se aplican en la práctica. A partir de ahí será posible elaborar y explicar la «lógica de intervención» genérica en que se apoyan las actuaciones en la materia.

En la segunda parte del capítulo se presenta una visión general de las principales características de las prácticas actuales en este ámbito

y se analiza el papel de los diferentes actores en los procesos.

Sobre la base de los elementos anteriores, en la tercera parte del capítulo se comenta la necesidad de una actuación a escala nacional.

Conviene destacar que lo que se deduce de este análisis es la existencia de un consenso entre los Estados miembros sobre lo que la educación emprendedora intenta alcanzar y sobre las consecuencias que ello implica tanto para la forma en que se imparte actualmente como para los cambios necesarios en orden a conseguir que los sistemas educativos obtengan los resultados esperados.

## 2.2 Metas y objetivos de la educación emprendedora

Como se ha visto en el capítulo 1, la educación emprendedora ocupa actualmente un lugar preferente en las políticas públicas en Europa. En efecto, se considera como el componente esencial de un conjunto de políticas destinadas a apoyar el desarrollo de una base más amplia, sólida y dinámica de pequeñas empresas, constituyendo un aspecto esencial de uno de los diez principios que define la «Small Business Act (Carta Europea de la Pequeña Empresa)» para Europa y un elemento auxiliar para muchos de los demás. Pero exactamente, ¿qué tipo de contribución se espera de ella?

La trayectoria de la política europea demuestra que la educación emprendedora, tal como se articula actualmente en las políticas y en la práctica, puede producir una serie de efectos. Se considera que constituye el método más directo y efectivo para contribuir a la creación de mentalidades empresariales entre los jóvenes europeos, aumentar las tasas de creación y supervivencia de empresas y promover el crecimiento y la innovación en las PYME, aportando de este modo nuevas oportunidades de empleo a medio plazo. No obstante, desde finales de la década de 1990 se relaciona cada vez más con una serie de efectos de alcance más amplio, en particular el desarrollo de una población más creativa e innovadora en Europa y la contribución al desarrollo de la cohesión social y de la ciudadanía a través de su influencia positiva sobre la autoconfianza,

la independencia y la adaptabilidad (de ahí el importante papel que desempeña en la definición de las políticas de juventud).

En su actual etapa de desarrollo, la educación emprendedora trata de desarrollar competencias «empendedoras» en toda la población estudiantil, pero también entre las personas adultas. De este conjunto de personas con una mentalidad emprendedora surgirán posiblemente algunas que creen sus propias empresas, pero todas estarán mejor preparadas para responder a la creciente necesidad de adaptabilidad en el mercado laboral. De este modo, la educación emprendedora contribuirá también al desarrollo general de una mejor comprensión del mundo de las empresas y de los empresarios y a unas actitudes más positivas del conjunto de la población ante

el emprendimiento. Con carácter general, todo el mundo estará mejor preparado para aportar una contribución positiva a la sociedad a través de la ciudadanía activa. Es evidente que se trata de un programa muy amplio, lo que implica que los responsables políticos a todos los niveles deberán realizar grandes esfuerzos para asumirlo y transformarlo en políticas y prácticas realistas.

La figura 2.1 muestra los tipos de competencias que constituyen, en conjunto, los resultados perseguidos por la educación emprendedora. El núcleo esencial de esta educación consiste en llevar las ideas a la práctica a través de la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, pero incluye asimismo la capacidad de estructurar, planificar y gestionar estos procesos.

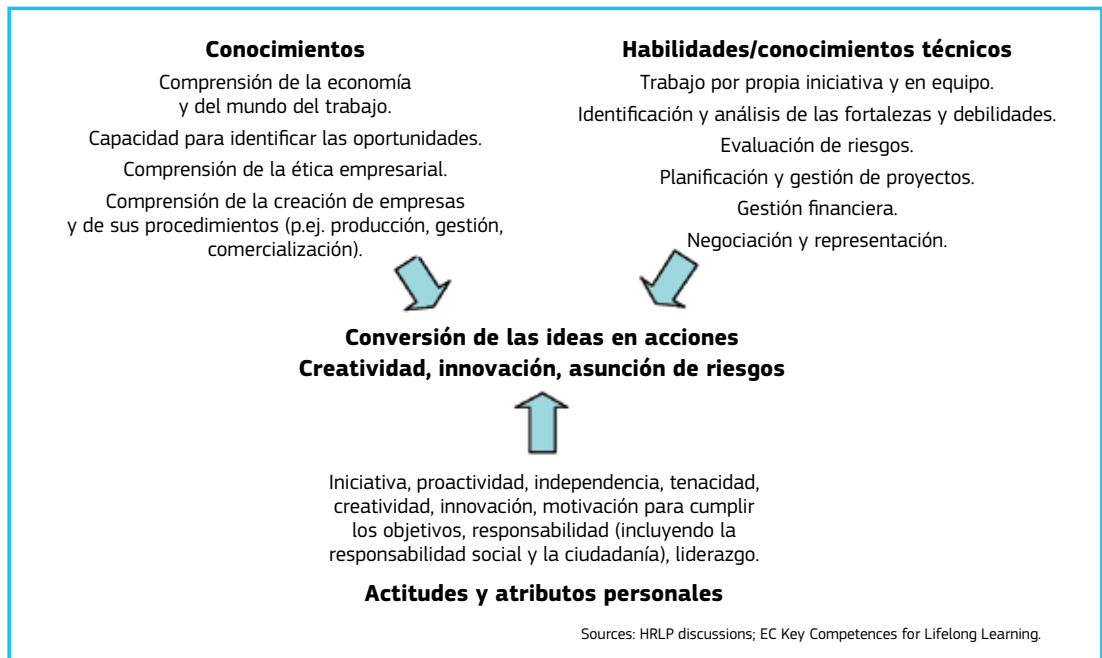


Figura 2.1 Principales competencias/resultados de la educación emprendedora

### 2.3 Hacia una lógica de intervención compartida

Las metas y objetivos antes descritos se articulan actualmente de distintas formas en los Estados miembros. Como se expone más adelante, en algunas ocasiones están bien articulados en las estrategias de emprendimiento en curso; sin em-

bargo, más a menudo están presentes de forma implícita en localidades y aulas concretas, al ser elementos clave en marcos de carácter general.

De todo ello ha sido posible deducir una lógica de intervención que resume estas ideas ampliamente compartidas.

Figura 2.2 Lógica de intervención en la educación emprendedora

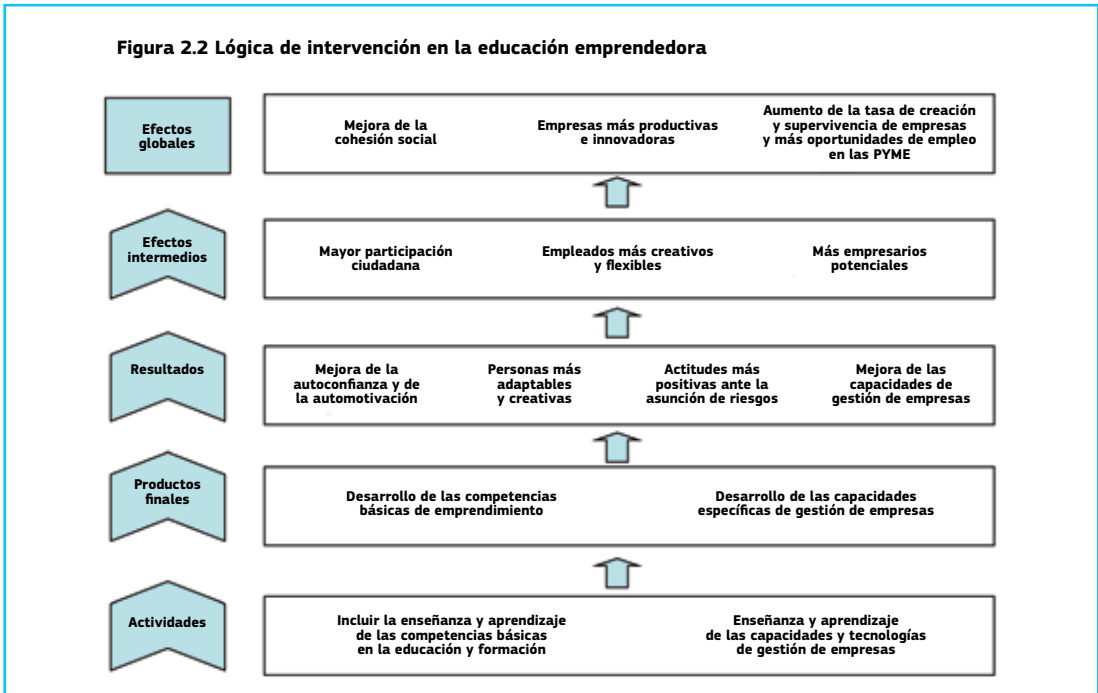


Figura 2.2 Lógica de intervención en la educación emprendedora

Por cuanto se refiere a las medidas que permiten – o que permitirán – alcanzar estos resultados, resulta claro que la educación emprendedora se plantea de dos formas distintas:

- puede integrarse en el programa de estudio, en todos los niveles, en cuyo caso tiende a centrarse en competencias genéricas como la creatividad, la iniciativa y la autoconfianza.
- por otra parte, también puede enseñarse como materia separada, generalmente a partir del ciclo superior de la educación secundaria. En este caso suele orientarse principalmente hacia el aprendizaje de las capacidades y conocimientos técnicos necesarios para crear y gestionar una empresa, y generalmente constituye una parte opcional, no obligatoria, del plan de estudio.

De este modo, los ciclos educativos iniciales servirán para desarrollar una base de competencias emprendedoras sobre la cual será posible desarrollar capacidades empresariales más específicas.

En general, la aplicación de un enfoque más estructurado y sistemático de la educación emprendedora para ampliar su alcance significa su integración en la educación general. Esto, a su vez, requiere algunas adaptaciones importantes, tanto en el aprendizaje como en la enseñanza. En efecto, **pasar de una educación emprendedora concebida como «añadido» extracurricular, con un enfoque «tradicional» orientado a la empresa, a una educación emprendedora integrada en el plan de estudio, orientada a la adquisición de un amplio abanico de capacidades y habilidades, significará nada menos que un cambio de paradigma en el sistema educativo.** Esto es lo que ocurre, en particular, allí donde dicha educación no se ha integrado aún dentro de los itinerarios educativos oficiales y donde se siguen empleando los métodos docentes más tradicionales. En todas las fases se considera esencial basar el aprendizaje en la experiencia, sin limitarse a aplicar métodos de corte “tradicional”.

El desarrollo de la variedad de competencias mostradas en la figura 2.1 requiere la adapta-

ción de las prácticas docentes y la creación de unos entornos educativos apropiados, diferentes de los utilizados tradicionalmente. **Lo que importa no es tanto qué se enseña, sino cómo se enseña**, especialmente a través del aprendizaje basado en la experiencia y prescindiendo de las barreras jerárquicas tradicionales entre profesores y alumnos, de tal forma que el profesor se convierta más bien en un tutor o moderador. Los métodos de este tipo permiten a los alumnos adquirir una mayor independencia, tomar la iniciativa en el aprendizaje, reforzar su capacidad para desarrollar estas competencias y cambiar el contexto donde se produce el aprendizaje, lo que implica, en particular, sacar a los alumnos del ambiente escolar tradicional para entablar relaciones con la comunidad local, hacer prácticas en empresas reales y acostumbrarse a unas relaciones menos jerarquizadas.

Por lo tanto, es preciso aplicar la combinación apropiada de **elementos teóricos y prácticos** y suprimir las barreras que separan los mundos de la empresa y de la educación. Hay que desplazar el acento de los métodos tradicionales a otros que permita a los alumnos experimentar, pero también conocerse mejor a sí mismos. El hecho de que en muchos países estos desarrollos vayan de la mano con las últimas tendencias en materia de educación resulta de gran provecho. En otros, sin embargo, indudablemente se requerirá un cambio importante en las políticas y prácticas educativas.

En consecuencia, la educación emprendedora abarca una gran variedad de resultados perseguidos y de medios para lograrlos. Será preciso estudiar detenidamente la forma de poner en marcha el proceso de cambio a largo plazo, de carácter radical en gran medida, a través de la identificación de las prioridades y de las etapas que se deberán cubrir.

## 2.4 Rasgos esenciales de las prácticas actuales en el ámbito de la educación emprendedora

Uno de los rasgos más destacados de la educación emprendedora es la gran **variedad de prácticas** existentes en toda Europa, que presentan grandes diferencias entre los distintos

países, pero también dentro de ellos, incluso a nivel de centros educativos, ya se trate de escuelas, de centros de formación profesional o de universidades, y entre el profesorado. Esto refleja el hecho de que la educación emprendedora, tal como hoy la conocemos, se ha desarrollado principalmente «de abajo arriba», con una intervención gubernamental mínima.

Esta variedad se debe en parte a las diversas concepciones e interpretaciones de la educación emprendedora, lo cual es de esperar debido a que en muchos países no existe, hasta la fecha, una definición común u oficial de lo que se está tratando de conseguir. Refleja asimismo determinados aspectos contextuales y culturales de índole más general que plantean por igual desafíos y oportunidades. Estas diferentes actitudes que se constatan en los Estados miembros, junto con las diversas estructuras y características de sus economías nacionales, pueden representar factores de peso. En Suecia, por ejemplo, la estrategia para el emprendimiento se ha desarrollado en un contexto en el que tradicionalmente los ciudadanos muestran poco interés por poner en marcha sus propios negocios y en una economía caracterizada por el predominio de las grandes empresas y por un sector público de gran tamaño.

Teniendo en cuenta estas circunstancias de índole general, ¿qué cabe decir en particular sobre las prácticas europeas actuales? En primer lugar, que dentro de un sistema caracterizado por el voluntarismo, **los profesores han asumido a menudo un papel protagonista** y han sido los que han dado el primer paso dando forma a las prácticas que se aplican actualmente. Esto ha ocurrido incluso en aquellos países de los que es posible afirmar que la educación emprendedora estaba generalizada y bien desarrollada, como era el caso del Reino Unido<sup>2</sup> antes de los últimos cambios promovidos por la administración central.

En segundo lugar, que la educación emprendedora, por regla general, **no ha recibido un tratamiento sistemático en el plan de estudio**. Por el contrario, suele ser una actividad extracurricular, añadida al margen de la enseñanza general, que depende del grado de entusiasmo

2 Véase, por ejemplo RJ Bennett y McCoshan A (1993) *Enterprise and Human Resource Development: Local Capacity Building*



del profesor o centro. Como consecuencia de ello: i) por lo común se ha prestado más atención a los temas relativos al funcionamiento de las empresas o a presentar a los alumnos una visión general de las distintas profesiones que a las competencias genéricas de emprendimiento per se; ii) las actividades consisten generalmente en ofrecer oportunidades para entrar en contacto con empresas, y no en desarrollar competencias como la creatividad y la asunción de riesgos, y iii) no suele evaluarse del mismo modo que el resto de las asignaturas. En vez de ello, los centros educativos y los profesores se sirven de premios y distinciones internas, o de la participación en concursos organizados por entidades conocidas, como *Junior Achievement-Young Enterprise* (JA-YE), siempre al margen de las cualificaciones/titulaciones oficiales.

En tercer lugar, la falta de tratamiento sistemático de la educación emprendedora significa que **los profesores utilizan una diversidad de recursos didácticos, muchas veces desarrollados y facilitados por empresas privadas y/o entidades sin ánimo de lucro** (véase más adelante). La gama de estrategias, métodos y herramientas incluye simulaciones virtuales de problemas de empresa, experiencias prácticas, organización de eventos como la Semana (o el Día) Emprendedora en los que los alumnos desarrollan ideas, llevan a cabo actividades de análisis de mercado o de diseño de productos y transforman sus ideas en productos o servicios simulados. En todos los casos, la educación emprendedora ofrece métodos alternativos a lo que es la práctica docente convencional.

En cuarto lugar, las **asociaciones y organizaciones del sector privado desempeñan una función importante**. Entre las anteriores destacan las siguientes organizaciones con proyección internacional:

- JA-YE, que utiliza las experiencias prácticas como medio para ayudar a los jóvenes a comprender la economía en la vida diaria con programas de educación emprendedora y educación financiera destinados a niños y jóvenes de 6 a 25 años, que se desarrollan

poniendo en contacto a los centros educativos con empresas locales.

- EUROOPEN, la red de empresas virtuales que apoya, coordina y desarrolla servicios dirigidos a promover y mejorar el concepto de aprendizaje en un entorno empresarial simulado. Los objetivos de EUROOPEN consisten en facilitar el intercambio de información, proporcionar herramientas de formación innovadoras a sus asociados, promover el concepto de empresa virtual y representar a sus asociados ante las distintas instancias oficiales e instituciones privadas;
- JADE (para la educación superior), organización dedicada a promover el desarrollo de las junior empresas (*junior enterprises*) de Europa, mediante la realización de proyectos a nivel europeo y la creación del marco de cooperación transfronteriza para los estudios multinacionales. Organiza congresos y encuentros internacionales dirigidos a facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias y el entendimiento intercultural, así como a promover el concepto de Europa. La red JADE cuenta actualmente con 20000 miembros de once Estados miembros de la UE, e incluye a 150 junior empresas.

Existen asimismo, en los distintos países, múltiples asociaciones nacionales y regionales con diferentes funciones y sistemas de trabajo. Estas entidades han crecido y se han consolidado durante las dos últimas décadas y ofrecen programas personalizados para los centros educativos y el profesorado. Han demostrado ser un recurso especialmente útil para el desarrollo de la educación emprendedora en aquellos países con escasa o nula tradición en materia de relaciones educación-empresa, como ocurre especialmente con los países excomunistas. Con carácter más general, facilitan la aplicación de estrategias «de abajo arriba», gracias a las cuales es posible aislar estas prácticas a nivel local de los cambios políticos impredecibles que se pudieran producir a escala nacional, con lo que se consigue una mejor continuidad.

En quinto lugar, aunque muchos programas y simulaciones pueden ser llevados a cabo por

los profesores en los centros educativos, **únicamente las empresas pueden ofrecer a los alumnos experiencias de emprendimiento reales, prácticas y directas**. Por desgracia, el número de empresas que están dispuestas y reúnen condiciones para apoyar la educación emprendedora es muy variable de un país a otro, e incluso dentro de un mismo país. Los centros educativos y los profesores dependen generalmente de su buena suerte al establecer relaciones con las empresas locales y muchas veces son los padres de los alumnos quienes facilitan estos contactos. Sin embargo, en algunas regiones se han estructurado y formalizado las interrelaciones entre las empresas y los centros educativos mediante la creación de asociaciones entre ambos colectivos, amparadas a veces por la administración municipal y con la participación de las asociaciones empresariales locales (como por ejemplo las cámaras de comercio). Para las empresas involucrarse en estas actividades supone un compromiso importante y la motivación para hacerlo se enmarca frecuentemente en su estrategia de responsabilidad social corporativa. En muchos países existen gran número de pequeñas empresas que, aunque colaborarían de buen grado, no disponen del tiempo necesario para asumir a largo plazo compromisos de este tipo.

En sexto lugar, a falta de una política nacional, **las administraciones regionales y locales pueden desempeñar un papel importante como promotoras y facilitadoras**, fomentando la educación emprendedora y facilitando el establecimiento de vínculos entre la educación y las empresas a los que hemos hecho referencia, prestando servicios de intermediación, actuando como centros de recursos, etc.

Aunque en muchos países la legislación atribuye a estas administraciones determinadas competencias en materia de educación y formación, esto no garantiza que la educación emprendedora forme parte de las políticas locales<sup>3</sup>.

Por último, dentro de este panorama general, **la educación emprendedora varía entre**

### **los diferentes niveles y modalidades de la educación y formación.**

La imagen presentada anteriormente corresponde sobre todo a la **educación primaria y a Educación Secundaria Obligatoria**. En dichas etapas educativas, la educación emprendedora suele ser una actividad extracurricular, consistente por regla general en efectuar visitas a empresas o en recibir en las aulas a representantes de las empresas, siempre formando parte del tema “Conocimiento del mundo laboral”. Rara vez se realizan actividades más específicas o proyectos de mini empresas. Con carácter general, la educación emprendedora tiene una mínima presencia en la educación primaria.

En **Bachillerato** la educación emprendedora suele ser igualmente una actividad extracurricular, pero ganan peso las asignaturas optativas específicas y asignaturas como Administración de Empresas o Economía que pueden incluir el emprendimiento en sus temarios. También se presta una atención especial a la formación práctica en empresas reales o en mini empresas.

En **formación profesional inicial (IVET)**<sup>4</sup>, la educación emprendedora se suele incluir en el plan de estudio en las materias relacionadas con la economía y administración de empresas.

En **educación superior**, la educación emprendedora es una materia específica en algunos grados, como ciencias económicas y empresariales, y también se incluye con mayor frecuencia como materia de algunas especializaciones de posgrado. Algunas instituciones de educación superior ofrecen también una especialización en emprendimiento y en varios países han creado centros de formación en el espíritu empresarial. El desafío con que se enfrenta la educación superior consiste en lograr que todos los cursos incluyan en sus programas las competencias de emprendimiento.

### **2.5 Necesidad de iniciativas políticas a nivel nacional**

Este paisaje que acabamos de describir, caracterizado por sus grandes desigualdades, permite extraer una doble conclusión. Por un lado,

<sup>3</sup> Las competencias varían considerablemente. Por ejemplo, en algunos países las administraciones locales tienen competencias para diseñar currículo, mientras que en otros sus atribuciones son mínimas y se limitan, por ejemplo, a las construcciones escolares las infraestructuras y al personal no docente.

<sup>4</sup> La edad de comienzo de la FPI varía entre los Estados miembros de la UE.

está claro que los Estados miembros en ningún caso «parten de cero». Por definición, un paisaje desigual incluye tanto «fértilles llanuras» como «estériles desiertos». Dentro de la multiplicidad de actividades que se están realizando, algunas de ellas bastante ambiciosas, cabe afirmar que la imagen no es estática y que existe una tendencia positiva hacia la generalización de estas prácticas. Por otro lado, el hecho de que las prácticas varíen y de que su aplicación tenga casi siempre carácter voluntario implica que **la probabilidad de que un alumno reciba educación emprendedora depende básicamente del azar.**

La naturaleza incidental y no sistemática de muchas de las prácticas actuales significa que la calidad y profundidad de tratamiento de la educación emprendedora está en función de que: a) el alumno tenga o no la suerte de contar con un profesor o jefe de estudios que esté dispuesto a que la educación emprendedora se incluya en la oferta formativa del centro y sea capaz de impartirla; b) el profesorado tenga acceso a empresas locales que estén dispuestas y sean capaces de ofrecer oportunidades para el aprendizaje. Aunque es evidente que durante estos últimos años los centros y los profesores pueden acceder con mayor facilidad a los materiales y buenas prácticas, sigue habiendo diversos obstáculos que pueden inhibir o impedir estas actividades y que las administraciones públicas deberían suprimir.

Además, la experiencia de los países más avanzados al respecto parece ser que, **si bien es posible desarrollar la educación emprendedora «de abajo arriba», únicamente las administraciones públicas tienen la capacidad para introducir cambio de ritmo necesario para aumentar la difusión y calidad de la educación emprendedora y el consiguiente cambio de paradigma en los sistemas educativos.** Por ejemplo, el impulso dado en 2003 por el gobierno británico estuvo precedido por unos 20 años en los que la educación emprendedora se desarrolló básicamente a través de iniciativas aisladas<sup>5</sup> y tuvo

como consecuencia que el número de centros que impartían estas enseñanzas pasó del 10 al 90 % durante los cinco años anteriores a 2008<sup>6</sup>.

Las iniciativas políticas a nivel nacional poseen el potencial necesario para:

- i) superar los obstáculos que obstruyen el camino hacia la extensión y profundización de la educación emprendedora;
- ii) definir las prioridades y orientaciones estratégicas, y
- iii) alcanzar una mayor coherencia y organización.

En el caso de los Estados miembros que parten de un nivel de actividad relativamente bajo, la intervención oficial capaz de asegurar esta mayor coherencia y organización reviste una importancia especial.

Ahora bien, ¿cuál es la situación actual de los Estados miembros de la UE en relación con el desarrollo de estrategias correspondientes?

## 2.6 Situación actual de la elaboración de estrategias nacionales

Los Estados miembros difieren significativamente en cuanto al grado de avance registrado hasta la fecha en el desarrollo de sus estrategias, y únicamente una tercera parte de ellos han elaborado un documento estratégico específico<sup>7</sup>.

Otros países están elaborando ahora sus respectivas estrategias. Un buen ejemplo reciente es Dinamarca, donde cuatro ministerios pusieron en marcha en 2009 una estrategia nacional para la educación emprendedora.

En unos pocos países, la educación emprendedora forma parte integrante del currículum nacional (como en Finlandia), o bien no existe como tal a escala nacional porque el sistema de gobernanza está fuertemente descentralizado, como ocurre en Alemania.

En lo relativo al contenido estas estrategias específicas, proporcionan un marco en el que otros agentes, como las administraciones regionales

<sup>5</sup> Véase, por ejemplo, Bennett, RJ y McCoshan A (1993) *Enterprise and Human Resource Development: Local Capacity Building*.

<sup>6</sup> Gobierno del Reino Unido, Her Majesty's Treasury (2008) *Enterprise: Unlocking the UK's talent*. <http://www.hm-treasury.gov.uk>

<sup>7</sup> Informe «Towards Greater Cooperation and Coherence in Entrepreneurship Education», Comisión Europea 2010.

o locales, o los centros educativos y el profesorado, elaboran planes de ejecución más detallados. En estos casos, los gobiernos nacionales actúan como coordinadores estratégicos de una serie de agencias y grupos de interés a quienes corresponderá realizar las tareas de desarrollo y aplicación. La estrategia nacional de Suecia es un ejemplo destacado de este planteamiento.

Existen otros ejemplos en los que la política de educación emprendedora de los Estados miembros ha llevado a elaborar planes estratégicos más pormenorizados. En el caso de Bélgica, por ejemplo, el gobierno de Flandes aprobó en 2006 «Ondernemend Onderwijs», es decir, el plan de acción para la educación emprendedora. El plan flamenco incluye medidas específicas y un calendario para su aplicación (2007-2009) y asigna los necesarios recursos financieros a determinados programas, como el desarrollo de «proyectos para tender puentes» entre la educación y las empresas, y la creación de empresas «simuladas» o «virtuales» con las que puedan ejercitarse los jóvenes que cursan estudios en los distintos centros docentes<sup>8</sup>. En ese sistema, los fondos se canalizan directamente hacia los centros docentes y/o las organizaciones intermediarias.

Sean cuales fueren las características de las estrategias nacionales, todas ellas suelen compartir algunos elementos comunes. En general, en los programas de estudio nacionales **existe actualmente una tendencia común a desplazar su centro de gravedad desde los contenidos hacia las competencias. Esto ofrece la oportunidad de introducir el emprendimiento en la educación como una competencia clave.** Desde el punto de vista de la perspectiva general de la educación emprendedora, las estrategias suelen adoptar una visión amplia.

En Noruega, por ejemplo, no se refiere meramente a fomentar las vocaciones empresariales, sino que incluye también la adopción por todos los trabajadores de una actitud emprendedora en su puesto de trabajo e incluso la forma en que los buenos ciudadanos pueden ser innovadores en beneficio del conjunto de la sociedad. Este enfoque considera que la educación emprendedora gira fundamentalmente en torno

a las cualidades y actitudes de las personas (incluyendo, por ejemplo, la mejora de la capacidad para adoptar iniciativas, innovar y crear, de la disposición a asumir riesgos y de la autoconfianza). De forma similar, también la estrategia nacional de Suecia aplica una definición amplia del concepto de emprendimiento como proceso dinámico y social por el que las personas, aisladamente o en colaboración, identifican las oportunidades y transforman las ideas en actividades prácticas y dirigidas hacia un objetivo de índole social, cultural o económico, aunque también la creación de nuevas empresas es uno de sus objetivos programáticos.

En lo relativo a integrar la educación emprendedora dentro de los marcos nacionales de cualificaciones (MNC) las estrategias a nivel nacional suelen mencionar específicamente la importancia de este proceso. Del mismo modo, las estrategias desarrolladas por países como Noruega, Países Bajos, Portugal y Suecia destacan unánimemente la importancia de desarrollar programas para la formación del profesorado, la función esencial que desempeñan la evaluación y la certificación para la integración dentro de los MNC y el papel que representan los principales agentes de cada uno de los diferentes ámbitos territoriales de aplicación. Por mencionar tan solo un ejemplo, Austria se encuentra actualmente en proceso de elaboración de una estrategia para la formación del profesorado que permitirá definir:

- los programas de formación inicial del profesorado – cuatro universidades (Graz, Viena, Innsbruck y Linz) se especializan en Emprendimiento y gestión de empresas;
- los programas de formación continua – simposios, talleres y seminarios de formación que se celebran regularmente<sup>9</sup>, y
- los programas de formación continua: la escuela de verano de Kitzbühel imparte cursos de educación emprendedora a nivel de secundaria centrados en ejercicios, herramientas y metodologías de tipo práctico.

También aquí las estrategias muestran importantes diferencias. **Una cuestión importante es la concerniente al grado de desarrollo**

8 Debe tenerse en cuenta que no hay ninguna asignación específica de financiación para el plan en su conjunto.

9 [http://www.eesi-impulszentrum.at/index2.php?Entrepreneurship-Symposien:Symposium\\_m\\_in\\_Graz\\_7.5.2009](http://www.eesi-impulszentrum.at/index2.php?Entrepreneurship-Symposien:Symposium_m_in_Graz_7.5.2009)

**de los objetivos e indicadores dirigidos a medir los progresos en la ejecución de los programas.**

Por ejemplo, la estrategia sueca, que establece un amplio marco para las actuaciones posteriores, no incluye objetivos ni indicadores específicos. En cambio, la región de Flandes en Bélgica hace hincapié en la evaluación de los resultados e impactos, como puede verse por los ejemplos siguientes:

- El *Distrito de la Creatividad* de Flandes ha puesto en marcha EFECTO, un estudio de impacto dirigido a los alumnos de los centros locales de secundaria que habían participado en una actividad de educación emprendedora;
- *O3-Loep*: «Lupa para el espíritu empresarial», un instrumento que permite medir hasta qué punto los proyectos educativos fomentan el espíritu emprendedor;
- *ENTRE-mirror*, una herramienta de autoevaluación para valorar el desarrollo de competencias emprendedoras a nivel personal<sup>10</sup>.

También llaman la atención las diferencias en el grado de definición de los objetivos de aprendizaje en el caso de los elementos del currículum referidos a la educación emprendedora.

A pesar del nivel de detalle que contienen algunas estrategias nacionales, **la mayoría de ellas suelen presentar lagunas en lo relativo a la articulación de las etapas necesarias para su aplicación.** Esto confirma la importancia del proceso iniciado por la Comisión Europea y del papel destacado que desempeña como catalizador de la evolución futura. De manera similar, también es necesario que los Estados miembros sigan multiplicando las medidas dirigidas a la difusión de la educación emprendedora en sus respectivos contextos nacionales.

<sup>10</sup> <http://publiek.syntra.be/websites/europeseprojecten/SEET/Shared%20Documents/Copie%20%20baseline%20study%20on%20Enterprise%20Education-flanders.pdf>

## 3

# Hacia un modelo progresivo de intensificación de la cooperación y la coherencia

## Puntos clave del capítulo 3

Frente a un panorama que presenta grandes desigualdades, se necesitan enfoques más sistemáticos para lograr que todos los alumnos, en cualquier centro educativo, tengan oportunidad de recibir este tipo de educación. Es imprescindible desarrollar cada uno de los elementos integrantes del «ecosistema» de educación emprendedora.

Como respuesta a lo anterior se ha desarrollado un modelo progresivo capaz de:

- ofrecer un marco conceptual global para la definición de las acciones prioritarias;
- identificar las “piezas básicas” que los agentes pueden ir colocando para que se produzcan avances.

Este modelo refleja el *modus operandi* predominante de las estrategias actuales y trata de establecer el marco adecuado para orientar, estimular, incentivar y apoyar la aplicación de la estrategia que seguirá estando basada en las acciones que se desarrollen desde la base. El modelo establece

cuatro etapas secuenciales, desde la «etapa anterior a la estrategia» hasta la «integración en el sistema general», y explica detalladamente los pasos necesarios en relación con las estrategias y marcos nacionales, el profesorado, las administraciones regionales y locales y las asociaciones y organizaciones empresariales del sector privado.

Dicho modelo contempla lo siguiente:

- un cambio conceptual que implica pasar de enseñar «cómo se gestiona una empresa» a desarrollar un conjunto general de competencias aplicables en cualquier coyuntura vital y experimentar su aplicación en los centros, y pasar de un «añadido» curricular que se ofrece opcionalmente a partir del segundo ciclo de secundaria a una parte integrante del programa de estudio en todos los niveles;
- el desarrollo de una visión, compartida por todos los agentes principales al nivel nacional, en torno a los resultados, objetivos, metas e indicadores del aprendizaje, mejorando los mecanismos de coopera-

ción interministerial y la participación de los grupos interesados;

- la atribución a los profesores, centros docentes y empresas de la función principal en el desarrollo de métodos más sistemáticos y sostenibles, con el apoyo de las asociaciones y organizaciones del sector privado y de unas infraestructuras locales, regionales y nacionales que faciliten la formación del profesorado, los materiales e instrumentos didácticos, los mecanismos para compartir las buenas prácticas y las agrupaciones y asociaciones.

### 3.1 El modelo progresivo: finalidad y justificación

En el capítulo anterior se ha examinado la situación actual de la educación emprendedora en Europa, caracterizada por la presencia de una gran diversidad en lo relativo a la escala y alcance de estas actividades: los países, regiones, localidades y también los centros educativos se encuentran en fases de desarrollo distintas. Teniendo en cuenta lo anterior, ha sido posible diseñar un modelo progresivo que trata de:

- a) ofrecer un marco conceptual global que permite definir las acciones prioritarias;
- b) identificar las «piezas» que los agentes pueden mover para impulsar los avances sobre el terreno.

En general, la tendencia en Europa se dirige hacia la consecución de un nivel mucho más elevado de coherencia y organización y hacia un planteamiento más sistemático de la educación emprendedora. El punto de referencia para las actuaciones consiste, en términos generales, en lo que podría describirse como un «paisaje desigual», en el que la probabilidad de que una persona reciba una educación emprendedora de calidad como parte integrante de su educación global dependerá del lugar en que le haya tocado vivir. Mientras que en algunas zonas geográficas la oferta de educación emprendedora es excelente, en otras apenas es pobre, o es inexistente. Es necesario actuar en todas las facetas del «ecosistema» del emprendimiento para pasar de su estado actual a enfoques más sistemáticos y conseguir en última instancia su aplicación en todos los Estados miembros, de

forma que se ofrezca educación emprendedora en todos los centros y a todo el alumnado. El modelo aquí presentado responde a estas necesidades, desde el momento que incluye fórmulas eficaces con cuya ayuda será posible desarrollar los distintos componentes del ecosistema para la educación emprendedora. Al definirlo, hemos tenido en cuenta la estructura general y el contenido de los planteamientos estratégicos actuales. Uno de los rasgos más destacados de las estrategias actuales es que tienden a configurar marcos de actuación amplios, en lugar de imponer determinadas medidas concretas. Normalmente se limitan a definir los parámetros que deberán respetar tales medidas. Insisten en la importancia de la educación emprendedora, en la necesidad de integrarla en el programa de estudio o de ofrecerla como materia separada (dependiendo del nivel educativo) y en la ampliación y profundización de estas enseñanzas. La mayor parte de los detalles relativos a la puesta en práctica de estos conceptos se deja al arbitrio de los centros docentes y del profesorado, y en ocasiones de las administraciones regionales y locales. De ahí la importancia atribuida a la definición de objetivos específicos para todos los agentes relevantes y a conseguir que estos últimos los asuman. Por lo tanto, es posible resumir todo lo anterior afirmando que las estrategias actuales establecen el marco de actuación y prestan orientación, estímulo, incentivos y apoyo general para lo que sigue siendo, en sustancia, un proceso de desarrollo «de abajo arriba» dirigido hacia unos objetivos comunes.

### 3.2 Estructura y contenido del modelo

Es preciso desarrollar cada uno de los elementos integrantes del ecosistema de educación emprendedora emprendedor. Para poder asignar a cada uno de ellos la debida importancia dentro del modelo, hemos identificado estos elementos principales del sistema sobre los que hay que actuar: estrategias y marcos nacionales, profesorado, centros docentes, empresas y asociaciones y organizaciones del sector privado. El cuadro 3.1 presenta la secuencia de etapas del desarrollo que el modelo contempla para cada uno de estos elementos. Tenemos que insistir en que se trata de un modelo genérico, en que la amplia variedad de contextos presentes en

Etapa	Etapa anterior a la estrategia (basada en iniciativas aisladas)	Elaboración de la estrategia inicial	Aplicación y consolidación de la estrategia, adquisición de experiencia práctica	Integración en la educación general
<p><b>Plazos indicativos</b></p> <p>0-2 años</p> <p><b>Estrategia y marco nacional<sup>(a)</sup></b></p>	<p>Situación de partida</p> <p>No existe una estrategia formal. La educación emprendedora se aborda en documentos de política dispersos, o no se aborda en absoluto.</p> <p>Cooperación interministerial escasa o ineficaz.</p> <p>No existen foros de diálogo con los agentes sociales relevantes, o se encuentran en una fase de desarrollo rudimentaria.</p>	<p>0-2 años</p> <p>Elaboración y divulgación de una estrategia en la que se definen y acuerdan los objetivos de la educación emprendedora, así como las competencias, funciones y responsabilidades de los agentes principales.</p> <p>Se crean mecanismos para la cooperación entre los ministerios correspondientes.</p> <p>Se establecen foros de diálogo para una participación más amplia de los interesados.</p> <p>Se inicia el proceso de definición de la visión (y de los resultados perseguidos), lo que puede requerir la armonización de las respectivas agendas de la administración pública, entre el sector público y el privado, etc.</p> <p>Se define y analiza la educación emprendedora. Se identifican ejemplos de buenas prácticas.</p> <p>Se recopilan los métodos y materiales didácticos más eficaces.</p> <p>Se ponen en marcha campañas de comunicación para despertar el interés del mundo empresarial. Sensibilización del profesorado.</p>	<p>aprox. 2-5 años</p> <p>Especificación de los resultados, objetivos, indicadores y metas del aprendizaje.</p> <p>Se desarrollan métodos para evaluar los resultados del aprendizaje y su certificación</p> <p>Se incorporan los mecanismos sistemáticos de cooperación en los distintos niveles del sistema, definiendo claramente las funciones y responsabilidades de los distintos agentes y logrando la aceptación de estos.</p> <p>Se crean fondos con dotación específica para la financiación de la estrategia. Se desarrollan los sistemas de apoyo correspondientes. Creación de repositorios de recursos y materiales didácticos. Difusión y aplicación generalizada de aquellos métodos docentes que hayan demostrado una mayor eficacia.</p> <p>Se empieza a desarrollar una base de proyectos de investigación.</p>	<p>aprox. 5 años +</p> <p>Seguimiento y evaluación regular de la calidad y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de la educación emprendedora.</p> <p>Se utilizan los sistemas de apoyo de manera habitual tanto por el profesorado como por los centros educativos. La educación emprendedora está plenamente integrada en la formación inicial del profesorado.</p> <p>Aplicación y mejora continua de los métodos didácticos más eficaces.</p> <p>Consolidación de los mecanismos de financiación.</p>
<p><b>Centros docentes</b></p>	<p>La penetración de la educación emprendedora es sumamente variable; muchas de las actividades se realizan solo para un objetivo específico. Suele ser un «añadido» al programa de estudio general y equipara el «espíritu emprendedor» a la gestión de una empresa.</p> <p>Suele concentrarse en la educación secundaria y en asignaturas específicas.</p> <p>No se realiza ninguna evaluación de los resultados del aprendizaje, o se realiza de forma esporádica. Se utilizan premios y galardones (no homologados) para reconocer los logros académicos.</p>	<p>Articulación dentro de la estrategia de la función de los centros docentes, reconociendo su papel protagonista.</p> <p>Se inicia el desarrollo de la educación emprendedora dentro del plan de estudios como un conjunto de competencias integrado en él y no como una materia separada.</p> <p>Desarrollo de la educación emprendedora fuera de la educación secundaria, por ejemplo en educación primaria y en las agrupaciones de centros educativos</p>	<p>La educación emprendedora se imparte en todos los centros educativos, como competencia transversal pero también como asignatura específica.</p> <p>Se establecen progresivamente en todos los centros docentes relaciones de colaboración con las empresas (p.ej. a través de proyectos piloto).</p> <p>Se empieza a establecer una continuidad entre los objetivos de la educación emprendedora en cada etapa y nivel educativo, ampliando la educación emprendedora más allá de la educación secundaria, a la educación primaria y a educación superior (a través de proyectos piloto).</p>	<p>Todos los estudiantes de todos los niveles educativos y tipos de enseñanza pueden recibir educación emprendedora de alta calidad.</p> <p>Se establece una clara continuidad entre los objetivos para cada etapa y nivel educativo.</p> <p>Desarrollo progresivo de vínculos más amplios como parte del desarrollo del ecosistema emprendedor local.</p> <p>Evaluación de los resultados del aprendizaje.</p>

(a) O bien las estrategias y marcos regionales, dependiendo de las estructuras de gobernanza.



Etapa	Etapa anterior a la estrategia (basada en iniciativas aisladas)	Elaboración de la estrategia inicial	Aplicación y consolidación de la estrategia, adquisición de experiencia práctica	Integración en la educación general
<b>Profesores</b>	Fuerte dependencia del grado de motivación de cada profesor. La educación emprendedora se imparte fuera del horario escolar, como actividad extracurricular. La oferta formativa para el profesorado es muy limitada. La formación continua no existe o es escasa.	Articulación dentro de la estrategia de la función de los profesores, reconociendo su papel protagonista. Se identifican ejemplos de buenas prácticas en relación con la formación de los profesores y con los materiales didácticos.	Los profesores utilizan cada vez con mayor frecuencia los sistemas de apoyo nacionales, regionales y locales (p.ej. las plataformas de formación y de intercambio de información). Ejecución de proyectos piloto destinados a difundir las buenas prácticas y a aumentar el número de profesores de educación emprendedora involucrados en la estrategia. Todos los profesores interesados tienen acceso a la formación inicial o continua en materia de educación emprendedora.	La educación emprendedora es parte integrante de la formación inicial o continua de todos los profesores educación emprendedora. Todos los profesores incluyen la educación emprendedora como elemento transversal del plan de estudios.
<b>Administraciones regionales y locales<sup>(b)</sup></b>	Participación irregular: algunas administraciones se implican en el desarrollo de alianzas locales y otras no se implican en absoluto.	Se tiene en cuenta el papel (potencial) de las administraciones locales en el proceso de elaboración de la estrategia. Desarrollo de ejemplos de buenas prácticas de agrupaciones de centros escolares y de asociaciones escuela-empresa a nivel local.	Las administraciones locales desempeñan un papel cada vez más importante en el desarrollo de agrupaciones de centros educativos y de creación de vínculos entre la escuela y la empresa.	Plena participación de las administraciones locales en la organización de la educación emprendedora. Posible introducción con carácter oficial de la obligación de organizar alianzas/redes <sup>??</sup> a escala municipal.
<b>Empresas, asociaciones y organizaciones del sector privado</b>	La participación de las empresas suele ser fragmentaria y no estructurada, dependiendo frecuentemente de las iniciativas de los padres y madres. La utilización de los programas diseñados por organizaciones privadas (p.ej. JA-YE) depende de la iniciativa de cada centro educativo, aunque desempeña un papel fundamental al proporcionar oportunidades para el aprendizaje práctico.	La estrategia articula el papel fundamental de las empresas y de las organizaciones del sector privado. Participación (creciente) de las empresas, a través de las organizaciones formadas por los interlocutores sociales, en el desarrollo de las políticas y en la introducción de la educación emprendedora en los centros docentes.	Se tienen en cuenta las posibilidades de potenciar la participación de las empresas y organizaciones del sector privado en iniciativas de este tipo mediante la ampliación y profundización de dicha participación. Las empresas intervienen a nivel local de forma cada vez más sistemática, dejando de lado los enfoques ad hoc (acciones puntuales <sup>??</sup> ) a favor de la creación de mecanismos de intermediación y establecimiento de relaciones sostenibles y a largo plazo con los centros educativos.	Plena participación de las empresas en la educación emprendedora en todos los centros educativos y universidades. El apoyo de las empresas a la educación emprendedora se canaliza cada vez más, a todos los niveles, a través de sistemas estructurados, como asociaciones educación-empresas y organizaciones intermedias.

<sup>(b)</sup> El papel de las administraciones regionales y locales dependerá de la asignación de competencias entre los distintos niveles de la administración.

Europa desaconseja adoptar un único camino a seguir, siendo preferible utilizar diferentes mecanismos cuando las circunstancias sean distintas. Una vez presentado el modelo en este capítulo, se describen en el capítulo siguiente una serie de ejemplos concretos de buenas prácticas que tratan de ayudar a los agentes a aplicar el modelo en su contexto particular.

El modelo define una serie de etapas: i) Etapa anterior a la estrategia; ii) elaboración de la estrategia inicial; iii) aplicación y consolidación de la estrategia, desarrollo de experiencias prácticas sobre el terreno, y iv) Generalización / Integración generalizada / Adopción generalizada. La situación de partida descrita corresponde al statu quo que suele existir en ausencia de una intervención oficial que oriente, dirija y organice las actividades.

Para cada una de las etapas se ofrece una indicación de los posibles plazos, insistiendo en que se trata de un calendario aproximado. En la fecha de redacción de la presente guía, es obvio que los Estados miembros se encuentran en situaciones muy distintas: algunos de ellos se hallan aún en la «línea de salida», mientras que otros están recorriendo las primeras etapas del desarrollo de la estrategia. También varía la velocidad con que recorren estas etapas. Corresponde a los Estados miembros definir el ritmo de progresión, el cual dependerá a su vez de su propia situación de partida y de la facilidad con que estas actuaciones puedan avanzar, teniendo en cuenta sus circunstancias específicas. Por ejemplo, una de estas circunstancias se refiere al posible margen de maniobra para incorporar al plan de estudio nuevas materias; otra circunstancia es la existencia o no de otros programas de reforma en curso, lo que podría limitar la atención prestada a la educación emprendedora en caso afirmativo, o bien ofrecer una oportunidad en caso negativo. Más adelante se comentan estas cuestiones con mayor amplitud.

Conviene señalar asimismo que, dentro de cada Estado miembro, es poco probable que exista un grado de avance similar en cada uno de los diversos componentes del ecosistema de la educación emprendedora, dado que

seguramente algunos de ellos estarán más desarrollados que otros. Sin embargo, creemos que –a la vista de la experiencia de los Estados miembros más avanzados– los plazos señalados representan una buena indicación de lo que es posible conseguir, siempre que las circunstancias sean favorables para la aplicación de estas políticas<sup>11</sup>.

En relación con la última etapa del modelo, conviene destacar que se trata de un final abierto, porque una de las características del modelo consiste en que debería servir de base para la continuidad de las actuaciones, es decir, para el desarrollo y la mejora continuas. El modelo debería ser capaz de reaccionar ante las nuevas tendencias en el ámbito económico y social, a medida que vayan surgiendo.

### 3.3 Síntesis del modelo

Examinando el modelo en su conjunto, es posible sintetizarlo como se indica a continuación.

#### 3.3.1 Objetivos generales

Por cuanto se refiere a su objetivo último, consiste en **crear un sistema que permita a todos los estudiantes recibir educación emprendedora en cada uno de los niveles del sistema educativo**. Para ello, **el modelo exige cambios en el concepto y la práctica de la educación emprendedora**. En lo tocante **al concepto**, el modelo implica **romper con la tendencia a equiparar la educación emprendedora con los aspectos prácticos de la gestión de una empresa, adoptando una visión más amplia en la que se define como el desarrollo de personas emprendedoras en todas las facetas de su vida**. Este concepto reconoce el potencial de la educación emprendedora para transformar muchos aspectos de la enseñanza y del aprendizaje, capacitar a los alumnos para aprender autónomamente, dar un peso menor a las relaciones jerárquicas dentro de los centros docentes y abrir estos últimos al exterior para recibir la influencia del mundo empresarial.

El concepto está estrechamente relacionado con otros cambios de tipo práctico que forman parte también del núcleo esencial del modelo. En lo tocante a la práctica, el modelo contempla que **la educación emprendedora deje**

<sup>11</sup> La experiencia de Suecia indica que se necesitan 15-18 meses para llegar a un acuerdo sobre una estrategia nacional y más tiempo para aplicarlo.

**de ser un «añadido» en el plan de estudio** sobre todo en las fases más avanzadas de la educación obligatoria, para convertirse en **parte integrante en todos los niveles**. En este escenario, la educación emprendedora impartida en los primeros años de escolarización, durante la educación primaria y el primer ciclo de secundaria, ofrecerá a los alumnos una base para seguir profundizando, como asignatura específica, durante el segundo ciclo de secundaria y los estudios posteriores.

### 3.3.2 Etapas principales

Para llegar a este objetivo es necesario pasar por una serie de etapas o «escalones» que constituyen los distintos componentes del modelo. Para resumirlos, posiblemente sea útil diferenciar, por un lado, el nivel de las políticas o estrategias y por otro el correspondiente a la ejecución y a las prácticas.

Al nivel de **políticas o estrategias**<sup>12</sup>, el modelo contempla el desarrollo de las estrategias nacionales y de sus mecanismos de apoyo. Para ello será especialmente importante definir los objetivos, metas e indicadores correspondientes y especificar los resultados del aprendizaje. La definición de una visión compartida y de los objetivos correspondientes resulta esencial para asegurar un itinerario común dentro de cada Estado miembro y para que la amplia variedad de actuaciones que se llevarán a cabo en los niveles locales tengan la misma orientación y propósito. En relación con lo anterior, la definición de los resultados del aprendizaje y su evaluación son factores críticos para conseguir que el alumnado desarrolle esta competencia. Esto resultará especialmente importante durante las primeras fases de la formación, en las que la educación emprendedora tiene una naturaleza transversal que no es meramente teórica sino que incluirá también una proporción significativa de aprendizaje basado en la práctica a través de proyectos, estudios de casos, etc. que los alumnos puedan experimentar y percibir como un logro personal y que incluyan situaciones de la vida real. En este contexto, también reviste importancia la evaluación de la progresión en el aprendizaje inicial de la materia, como preparación para su tratamiento como materia separada en las fases posteriores de la enseñanza, es decir, a partir de Bachillerato y Formación Profesional. Para ello es imprescindible

seguir mejorando los mecanismos de cooperación interministerial y la implicación de los agentes sociales, con el fin de construir plataformas bien estructuradas y organizadas para la aplicación de la estrategia y su posterior desarrollo. En su conjunto, estos mecanismos serán un factor clave para orientar y estimular la evolución de los acontecimientos «sobre el terreno».

Por cuanto se refiere a la **ejecución y a las prácticas**, el modelo se dirige a los centros educativos, al profesorado y a las empresas locales que, con el apoyo de las asociaciones y organizaciones del sector privado, desempeñan un papel primordial en la elaboración de métodos más sistemáticos para la educación emprendedora. Son ellos los que desarrollarán las estructuras locales y regionales y las relaciones a largo plazo que harán prosperar el ecosistema de educación emprendedora, y son ellos quienes deberán diseñar las soluciones adaptadas a sus contextos locales concretos. Al mismo tiempo, necesitarán disponer de herramientas de apoyo de tipo genérico, elaboradas mediante la intervención a nivel nacional o regional. Algunas de estas herramientas son la formación de formadores, los repositorios de recursos y materiales didácticos y mecanismos para el intercambio de buenas prácticas. Todo esto facilitará el desarrollo del ecosistema en su conjunto a nivel nacional, regional y local.

### 3.4 Implicaciones del modelo: desafíos y oportunidades de cara al futuro

Como es lógico, la ejecución de una estrategia nacional educación emprendedora se enfrenta a una serie de desafíos y de oportunidades. En este apartado examinaremos los que se presentarán con mayor probabilidad.

Como hemos señalado, la educación emprendedora no solo es en sí misma una combinación compleja de elementos heterogéneos, sino que también cada país deberá tener en cuenta su propio **contexto nacional** en este tema. Por ejemplo, desde el punto de vista empresarial existen notables diferencias en aspectos tales como el ritmo de creación de nuevas empresas, las actitudes ante estas iniciativas y las facilidades existentes el respecto. También desde la perspectiva de la educación emprendedora pueden plan-

<sup>12</sup> Por tal entendemos el nivel de responsabilidad jurídica. Normalmente es el nivel nacional, pero en países fuertemente descentralizados, como España y Alemania, puede ser (también) el nivel regional.

tearse problemas complejos relacionados con la actitud del público ante el espíritu emprendedor, el lugar que ocupa dentro de las prioridades del sistema educativo nacional y la respuesta de las autoridades responsables de este último. En lo relativo a la inserción de la educación emprendedora dentro del sistema educativo puede ser necesario colaborar estrechamente con los padres y madres al objeto de lograr que adopten unas actitudes más positivas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los desafíos presentes en lo que atañe a la estrategia nacional afectan a diferentes ámbitos.

#### 3.4.1 Financiación

En relación con la **financiación** destinada a la educación emprendedora, por regla general los recursos necesarios se han obtenido hasta ahora fuera del presupuesto general, a través del apoyo a organizaciones de tipo privado como Junior Achievement, o mediante la financiación de proyectos de duración limitada. Estos flujos de financiación se caracterizan por su falta de continuidad. El modelo progresivo que hemos esbozado conlleva un notable incremento de las actividades y, aunque en los debates sobre educación emprendedora se insiste en la necesidad de su integración en el programa de estudio, los grupos de expertos han podido comprobar la utilidad de las actividades extracurriculares en este ámbito. Esto puede hacer necesaria una mayor aportación de recursos destinados específicamente a tal fin. Por consiguiente, las *fuentes de financiación* representan un aspecto importante para las administraciones públicas de cara a las actuaciones futuras. Se necesitarán unos flujos de financiación más estables y a largo plazo capaces de sustentar el volumen de actividad requerido para conseguir que la educación emprendedora se imparta en todos los centros docentes. Una de las condiciones esenciales para avanzar es que la educación emprendedora *incrementa su visibilidad en la escena política nacional*. De igual modo, las administraciones locales y regionales pueden desempeñar aquí un papel importante, por ejemplo desarrollando modelos de cofinanciación, ya sea conjuntamente con el sector privado o con fuentes europeas como el Fondo Social Europeo (FSE) o los Programas de Aprendizaje Permanente (PAP).

#### 3.4.2 Desarrollo de objetivos, indicadores y metas

Otro de los desafíos en el ámbito nacional es el **desarrollo de objetivos, indicadores y metas** y de las herramientas aptas para **medir y evaluar** los progresos realizados en su aplicación. Dado que estamos en presencia de una compleja amalgama de elementos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, este problema sigue pendiente de solución y, como veremos en el apartado siguiente, hasta ahora no se han producido avances importantes en este terreno. Es preciso desarrollar buenas prácticas en la materia, especialmente cuando se requiera dar una mayor visibilidad a la competencia emprendedora.

#### 3.4.3 Métodos docentes

El modelo implica un marcado alejamiento de los métodos de enseñanza tradicionales y la adopción de otros nuevos basados en una mayor relevancia del aprendizaje práctico, basado en situaciones de la vida real, en las que los alumnos asumen un papel más activo en su propia educación. Con estos métodos, los alumnos desarrollan la capacidad para trabajar y aprender de forma independiente y autónoma y para aplicar técnicas heurísticas, adquieren el gusto por los logros personales y fortalecen su autoconfianza. Evidentemente, estas ideas no son nuevas y los cambios descritos están en armonía con las tendencias generales en la enseñanza. Pero sin ser nuevas, cuando se aplican a la educación emprendedora ofrecen la oportunidad de contribuir al desarrollo de competencias genéricas como la iniciativa, la innovación, la asunción de riesgos y la creatividad. Para los profesores, esto significa asumir un nuevo papel en el que predomina la función de facilitador o mentor sobre la de preceptor. Aunque es posible que el profesorado sienta inicialmente alguna suspicacia respecto a la educación emprendedora, porque generalmente se relaciona con la simple noción de enseñar a los alumnos cómo funcionan las empresas, se ha comprobado que, cuando se les explica este planteamiento más amplio, la mayoría de los docentes lo acogen positivamente, porque lo ven como una oportunidad para introducir cambios en la manera de enseñar al alumnado y de mejorar su relación con estos. No obstante, todo ello requerirá un

cierto tiempo, así como el compromiso a largo plazo por parte de las autoridades nacionales.

#### 3.4.4 Oportunidades de progresión

Además, a escala nacional se plantea el desafío de interconectar los diversos tipos y niveles de educación para permitir el desarrollo de **oportunidades de progresión**. Hasta ahora, la mayor parte de las medidas adoptadas se han concentrado en determinados tipos o niveles educativos, y no en tender puentes entre ellos, de manera que la mayor parte de tales medidas podrían definirse como sendas dispersas, en lugar de caminos bien contruidos. Se trata del problema global con que se enfrenta la educación y la formación en estos momentos: los estudios más recientes demuestran que, aunque la mayor parte de los sistemas educativos no suelen conducir a los alumnos a demasiados «callejones sin salida» de tipo estructural, es necesario estimular más intensamente la *utilización de itinerarios*. La educación emprendedora no es ninguna excepción y el problema puede agravarse con su integración en el plan de estudios. El desarrollo de los marcos nacionales de cualificaciones basados en resultados del aprendizaje, tal como preconiza el Marco Europeo de Cualificaciones, brinda una serie de oportunidades al respecto.

#### 3.4.5 Evaluación, validación y reconocimiento

Las oportunidades mencionadas incluyen la posibilidad de definir los **procesos de evaluación, validación y reconocimiento** relativos a la educación emprendedora, que apenas existen en estos momentos. La forma de evaluar los *resultados del aprendizaje de la educación emprendedora* es un tema fundamental para mejorar su visibilidad fuera del entorno escolar, ya que, como queda dicho, actualmente se recurre a premios y galardones otorgados por organismos externos. Muchos de ellos gozan de un cierto reconocimiento entre el público en general – o entre la comunidad empresarial en particular –, pero también plantean problemas cuya resolución exige enfoques más sistemáticos. Dada su trascendencia para el mercado laboral, es conveniente incluir el reconocimiento por las empresas de las competencias emprendedoras en todos los programas desarrollados en este ámbito.

#### 3.4.6 Transición de la educación a la empresa

Hay otro tema estrechamente relacionado con lo anterior que hasta ahora ha recibido escasa atención, a saber, la transición de la educación a la vida activa o, dicho quizás de modo más apropiado al presente contexto, la **transición de la educación a la empresa**. Se observa en Europa una diversidad de mecanismos de apoyo a la creación de empresas y hay oportunidades para desarrollar vínculos entre estas y los centros educativos y otros proveedores de formación, al objeto de ofrecer unos itinerarios más claros hacia la creación de empresa una vez que el alumnado haya culminado su educación o formación.

#### 3.4.7 Formación y participación de los profesores

En lo tocante al **profesorado**, uno de los desafíos será conseguir que cualquier planteamiento sistemático cuente con el apoyo entusiasta del profesorado en el que se han sustentado todas las iniciativas desarrolladas hasta la fecha. Esto puede ser difícil de conseguir. Asimismo hay que tener en cuenta diversos factores contextuales, como son el envejecimiento del profesorado en muchos países y la escasez generalizada de nuevos enseñantes de que adolece este sector. Por otro lado, debido a la forma en que altera ciertos rasgos esenciales del proceso pedagógico, la educación emprendedora puede representar una vía para desarrollar prácticas y entornos de aprendizaje que hagan más atractiva la profesión a los nuevos docentes. Una formación del profesorado de alta calidad también será fundamental para apoyar a este colectivo.

#### 3.4.8 Participación sistemática de las empresas

Fuera del sistema educativo, el modelo implica también cambios por el lado de las empresas. El modelo *ad hoc* que ha predominado hasta hace poco ha dependido de la buena voluntad manifestada por las empresas locales para ofrecer oportunidades a los estudiantes. La sistematización de la educación emprendedora implica aumentar sustancialmente la escala de la colaboración solicitada de las empresas, lo que puede plantear problemas, sobre todo en una época de crisis económica. En estas circunstancias, es importante aplicar estrategias más sistemáticas para localizar empresas locales dispuestas a co-

laborar, con el fin de distribuir la responsabilidad entre mayor número de empresas y de conseguir, al igual que en el caso del profesorado, mayor disposición y entusiasmo por colaborar.

La experiencia demuestra que las organizaciones empresariales a nivel local y regional pueden desempeñar una función importante en este proceso, colaborando con las administraciones de este mismo nivel para apoyar y complementar la labor de los centros educativos y empresas. Probablemente esto será más difícil en unos países que en otros. Alemania, por ejemplo, con su larga tradición de cámaras de comercio de afiliación obligatoria, parece mejor situada a este respecto, si se compara con los países del antiguo bloque comunista.

#### 3.4.9 Participación sistemática de las asociaciones y organizaciones del sector privados

En relación con las **asociaciones y organizaciones del sector privado**, que han desempeñado un papel tan relevante en la evolución registrada en muchos países, uno de los grandes problemas con que se enfrentan los enfoques más sistemáticos de la educación emprendedora consisten en la ampliación de la escala de estas actividades. Muchas de estas organizaciones se han desarrollado considerablemente durante los últimos años y actualmente organizan amplios programas de actividades. No obstante, muchas de ellas siguen luchando por mantener sus actividades principales en un ambiente caracterizado por graves tensiones financieras y apenas cuentan con posibilidades de conseguir capital destinado a financiar nuevas actividades. Las estrategias relativas a la educación emprendedora tendrán que tener en cuenta el papel que estas organizaciones deberían desempeñar de manera permanente en el desarrollo ulterior del ecosistema educación emprendedora, la manera en que les puede afectar la creciente demanda y la mejor fórmula de financiación que garantice la continuidad de sus actividades. En este ámbito existen caminos

que pueden recorrerse con provecho pero los retos a superar guardan una mayor relación con la financiación sostenible del Tercer Sector en su conjunto que con su disposición para involucrarse en educación emprendedora<sup>13</sup>.

#### 3.4.10 Función de las administraciones locales, regionales y nacionales y de la Comisión Europea

Con carácter más general, existe un gran margen de actuación para diseñar medidas dirigidas a fomentar la colaboración entre la comunidad escolar y el mundo de la empresa. El desarrollo de **centros de apoyo locales o regionales** ofrece la posibilidad de prestar dicho apoyo a un nivel donde puede ser de la mayor utilidad para los centros educativos, el profesorado y las empresas.

Aunque muchos de estos desafíos y oportunidades pueden beneficiarse de la intervención de las administraciones públicas nacionales o regionales, los Estados miembros también pueden beneficiarse del apoyo de la **Comisión Europea** en una variedad de ámbitos, que se examinan en el último capítulo del presente informe.

13 Véase Lloyd's P.E (2007), «The Social Economy in the New Political Context»; en Noya A and E Clarence; *The Social Economy: Building Inclusive Economies*, cap. 2, OCDE, París



## 4

# Desarrollo de políticas y prácticas eficaces:

## Buenas prácticas para apoyar la progresión

### Puntos clave del capítulo 4

Las estrategias nacionales para la educación emprendedora deben incluir una serie de componentes esenciales, entre la coordinación interministerial, la consulta a los interesados para garantizar una amplia aceptación, la inclusión de las competencias básicas en el currículo, la definición de metas y objetivos estratégicos y de los sistemas de evaluación, metas e indicadores correspondientes, las buenas prácticas, la formación del profesorado, las oportunidades de progresión y la financiación.

En el modelo progresivo existen cinco áreas principales en las que las buenas prácticas permitirán impulsar los avances.

**Desarrollo del marco político nacional:** Aunque la responsabilidad principal recae en los Ministerios de Educación, los Ministerios de Economía, de Industria o de Comercio también tienen una función importante, por lo que la coordinación interministerial es un factor crítico para alcanzar el éxito. También resulta esencial la participación de los inte-

resados y de los interlocutores sociales y las medidas dirigidas a lograr esta participación deberán tener en cuenta sus distintas procedencias, perspectivas y capacidades.

**El profesorado, factor crítico de éxito:** El profesorado necesita el tipo de apoyo adecuado, lo que implica estudiar a fondo y comprender cómo aplica este colectivo la educación emprendedora, facilitar una formación adecuada, tanto inicial como continua, ofrecerle un apoyo continuo poniendo a su disposición herramientas que le permitan intercambiar buenas prácticas, desarrollar repositorios de contenidos, herramientas y recursos y crear redes de apoyo eficaces.

**Relaciones con las empresas y con las asociaciones y organizaciones del sector privado:** Las empresas constituyen una fuente de ejemplos y experiencias de la vida real que son esenciales para la formación del alumnado, por medio de visitas, experiencias, casos prácticos y modelos de rol. Actúan asimismo como puntales de la labor realizada por asociaciones y organizaciones del sector privado como JA-YE y EUROOPEN, que son



fundamentales para ofrecer oportunidades de aprendizaje práctico y basado en la experiencia, como son las miniempresas y las empresas virtuales.

Desarrollo de una función activa para las administraciones locales y regionales: Las administraciones locales y regionales pueden elaborar medidas de apoyo a los centros educativos y al profesorado y se encuentran en una posición única para asumir un papel protagonista en el desarrollo de agrupaciones escolares y de vínculos ente la educación y las empresas. También pueden conseguir que la educación emprendedora se integre con otras estrategias de tipo local o regional, por ejemplo con las medidas de carácter social (como las relativas a los jóvenes) o de fomento del desarrollo económico.

Una educación emprendedora eficaz en centros educativos: creación de un ecosistema local y regional de educación emprendedora. El objetivo último del modelo progresivo consiste en que cada centro educativo, de cualquier nivel, se implique en la educación emprendedora, estableciendo unas relaciones claras entre los distintos tipos y etapas de educación y estimulando el desarrollo de vínculos más amplios como elemento integrante de los ecosistemas emprendedores locales. El primer paso sería que la educación emprendedora se integrase de forma coherente en el proyecto educativo y plan curricular de centro creando entornos de aprendizaje basados en la experiencia práctica y ampliándolos posteriormente a través del desarrollo de agrupaciones y asociaciones.

## 4.1 Introducción

En el capítulo anterior se ha descrito un modelo progresivo que define el itinerario para la elaboración de estrategias educación emprendedora y su aplicación. En el presente capítulo se examinan algunos de los elementos fundamentales del modelo y se identifican una serie de buenas prácticas que ayudarán a los agentes a impulsar los cambios.

Como se ha indicado, la mayor parte de los países en encuentran en las primeras etapas del modelo progresivo. Por este motivo resulta más difícil encontrar ejemplos ilustrativos para las etapas posteriores que para las iniciales. Y esto es especialmente cierto en aspectos tales como la definición de los objetivos, metas e indicadores, o la elaboración de procedimientos para el seguimiento y la evaluación. Se trata de aspectos en los que será preciso desarrollar y difundir las buenas prácticas a medida que se avanza y, como se verá en el último capítulo, los Estados miembros y la Comisión Europea desempeñan una función relevante en la creación de los mecanismos necesarios para lograrlo. Estos mecanismos pueden contribuir de manera importante al desarrollo del modelo. En todo caso, como hemos venido afirmando, dicho modelo únicamente proporciona un marco para las actuaciones en esta materia, sin fijar un rumbo obligatorio, por lo que todos los agentes tienen que realizar sus propias aportaciones para definir la ruta a seguir durante los próximos años.

En este capítulo se examinan primeramente los elementos esenciales de una estrategia nacional, antes de pasar a analizar las buenas prácticas en los siguientes ámbitos:

- el marco de las políticas nacionales;
- el profesorado;
- las empresas y las asociaciones y organizaciones del sector privado;
- las administraciones locales y regionales, y
- los centros educativos y el desarrollo de ecosistemas locales de educación emprendedora.

En lo concerniente a las prácticas que se deberán desarrollar, existe un solapamiento notable entre los ámbitos anteriores, por lo que las buenas prácticas mencionadas en un apartado determinado pueden ser también aplicables a los demás.

Como se ha señalado al inicio de la presente guía, la educación superior no era el principal objeto de estudio de los grupos de trabajo, por lo que se considera como dimensión «horizon-

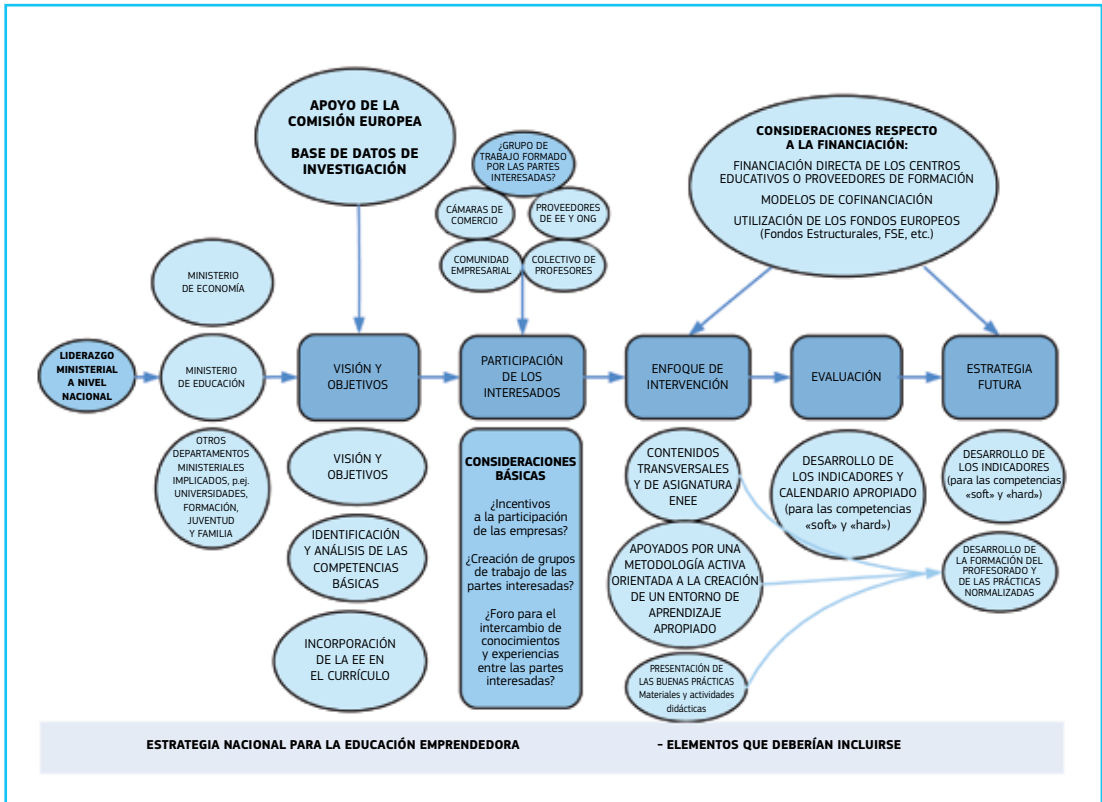


Figura 4.1 Elementos de una estrategia nacional para la educación emprendedora

tal» y se hacen las oportunas referencias a ella en los apartados correspondientes.

## 4.2 Elementos esenciales de una estrategia nacional

Utilizando el modelo progresivo ha sido posible definir los elementos esenciales que debe incluir necesariamente una estrategia nacional de educación emprendedora (EEE). La figura 4.1 presenta estos elementos en forma de diagrama, mientras que en el cuadro 4.1 se definen con mayor detalle.

Cuadro 4.1 Elementos esenciales de una estrategia nacional ideal para la educación emprendedora

Componente esencial	Detalles
1. Definición consensuada de los términos de referencia – ¿es la educación emprendedora?	Idealmente esta definición tomará como referencia las definiciones propuestas en la Agenda de Oslo <sup>(c)</sup> y la Carta de la Pequeña Empresa, pero reconociendo al mismo tiempo la posibilidad de variaciones a nivel nacional, especialmente en lo relativo a la «letra pequeña» (esto es, las diferentes prioridades en función de las necesidades, entorno cultural, posicionamiento, etc. de cada país).
2. Participación de los diversos ministerios como interesados principales	El desarrollo de una estrategia nacional deberá implicar a todos los ministerios pertinentes. El proceso de desarrollo de la estrategia puede recibir un mayor impulso si lo lidera un ministerio. No obstante, es necesario implicar y consultar a todos los ministerios cuyas competencias se solapan, así como a aquellos directamente responsables en políticas de emprendimiento o de educación como tal.
3. Consultas con los interesados con el fin de garantizar una amplia aceptación y comprensión	Es importante consultar desde el primer momento a los representantes de las ONG, del profesorado y de las empresas. En particular, las intervenciones en materia educativa deberían girar en torno a las experiencias e informaciones de la comunidad de docentes. Se deberían adoptar las medidas necesarias para efectuar estas consultas en una fase temprana de la elaboración de la estrategia, mediante un «grupo de trabajo de las partes interesadas» que apoye dicha fase del proceso.
4. Inclusión de las competencias básicas en el currículo nacional	Las estrategias nacionales deberían primar la inclusión de la educación emprendedora como elemento transversal y, en caso necesario, su inserción en el currículo. Las estrategias deberían recoger las competencias básicas adquiridas mediante el aprendizaje por la práctica, es decir, las destrezas y actitudes características del comportamiento emprendedor, en vez de limitarse a identificar los pasos para promover la adquisición de habilidades y actitudes específicas para crear empresa
5. Desarrollo de las metas y objetivos estratégicos de nivel superior	Las estrategias nacionales deberían tener visión de futuro y las metas y objetivos estratégicos deberían abarcar todos los niveles educativos y contar con una buena aceptación entre todos los interesados.
6. Integración y fortalecimiento de la estrategia mediante las buenas prácticas identificadas	La Comisión Europea puede desempeñar un papel importante asumiendo la iniciativa y difundiendo las buenas prácticas en educación emprendedora. Estas buenas prácticas desempeñan una función importante en las estrategias nacionales, como argumento eficaz para demostrar las implicaciones prácticas de esta materia.
7. Formación del profesorado	La formación del profesorado es una función crítica. En primer lugar, promueve un concepto de la educación emprendedora como una competencia básica para todos en oposición a una definición más estricta y limitada a la «gestión de empresas». La experiencia demuestra que los profesores adoptan de buen grado dicho concepto en cuanto se les explica. En segundo lugar, prepara al profesorado para incorporar el aprendizaje basado en la experiencia en su práctica diaria y para establecer una nueva relación con el alumnado en calidad de facilitadores o mentores.
8. Desarrollo de una cadena lógica que incluya indicadores, productos, resultados e impacto	La aplicación eficaz de las estrategias nacionales o regionales exige tener claros los objetivos de las mismas, así como los resultados concretos que tratan de obtener. Para ello, el diseño de cadenas lógicas (como la presentada en la figura 2.2) representa una herramienta importante. En relación con este punto deberían también metas e indicadores que permitan el seguimiento y la evaluación del proceso. Se trata de un tema que exige aún importantes desarrollos, incluso en los países que se encuentran actualmente en una fase relativamente avanzada en la definición y aplicación de sus estrategias.
9. Estrategias demostrativas de progresión desde la Educación Primaria a la Educación Superior (formación profesional y no profesional)	Idealmente, las estrategias deberían abarcar el ciclo educativo completo, con el aprendizaje permanente y las competencias básicas como núcleo central. Las estrategias deben describir como la educación emprendedora pasa de ser un elemento transversal (en la educación primaria y en -ESO) a convertirse en un itinerario formativo con alto grado de especialización (en Bachillerato, FP y Educación Superior)

<sup>(c)</sup> The Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe, European Commission 2007.

10. Financiación de la estrategia	Una estrategia nacional de nivel superior no debería estar supeditada constantemente a las restricciones presupuestarias. Por este motivo, un enfoque sólido de las posibles vías de financiación para alcanzar los objetivos de la estrategia permitiría no correr la misma suerte de tantos otros planteamientos, que no llegan a materializarse porque la falta de recursos impide su aplicación a nivel local.
-----------------------------------	--

### 4.3 Desarrollo del marco de las políticas nacionales

En la UE, los ministerios nacionales y los interlocutores sociales desempeñan diferentes funciones en la elaboración de estrategias y enfoques eficaces educación emprendedora y han de enfrentarse con variados desafíos.

Por cuanto se refiere a la función y a la contribución de los ministerios en los diversos contextos nacionales, en la mayoría de los casos (a excepción de los Países Bajos y Polonia), la responsabilidad principal en la definición del programa de educación emprendedora corresponde al **Ministerio de Educación**<sup>14</sup>. Por regla general, esta primacía se basa en el estatuto jurídico del Ministerio de Educación, en el sentido de que le incumbe, entre otras, la responsabilidad de desarrollar los marcos nacionales de cualificaciones (MNC) y los currículos. En virtud de ello, los Ministerios de Educación llevan a cabo una serie de actividades que abarcan, por ejemplo, la definición del alcance y lugar que debe ocupar educación emprendedora en el currículo, el desarrollo de un marco de actuación para que las administraciones municipales y los centros educativos puedan desarrollar sus proyectos e iniciativas, la elaboración de programas de formación del profesorado, la preparación de materiales didácticos y la fijación de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes.

**Si bien es cierto que los Ministerios de Educación desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la educación emprendedora, es igualmente evidente que suelen coordinar sus actividades con otros ministerios clave**, que en los Estados miembros suelen ser los responsables de la economía, de las empresas y del comercio<sup>15</sup>. En efecto, los minis-

terios competentes en el ámbito de la empresa ejercen, por regla general, una función destacada en el desarrollo de las políticas y en ocasiones han contribuido con un estímulo inicial importante a la elaboración de la agenda de la educación emprendedora.

En Suecia, por ejemplo, el estímulo inicial para esta agenda provino del Ministerio de Economía, Energía y Comunicaciones, al que se sumó posteriormente el Ministerio de Educación para desarrollarla.

#### Estrategia para la inclusión del emprendimiento en el ámbito de la educación – Estrategia nacional de Suecia para 2009<sup>(d)</sup>

En la Ley de presupuestos de 2009, el gobierno sueco anunció su intención de incorporar la educación emprendedora como elemento transversal en todas las etapas del sistema educativo. Actualmente se están llevando a cabo amplias reformas en el sistema educativo. El gobierno ha adoptado decisiones relacionadas con varias iniciativas para apoyar la elaboración de programas de educación emprendedora en los centros educativos y en las instituciones de educación superior, y seguirá adoptando a medida que continúa el proceso de reforma, las decisiones apropiadas en relación con otras medidas. Todas estas iniciativas se han integrado últimamente en una Estrategia para la inclusión del emprendimiento en el ámbito de la educación, publicada en mayo de 2009.

La estrategia incluye once puntos clave en los que se describen las acciones que corresponde desarrollar a la administración pública y a las partes interesadas, que abar-

14 En los Países Bajos asume la competencia el Ministerio de Economía, con el apoyo del de Educación, y en Polonia la asume la Oficina del Primer Ministro (Cancillería).

15 Los Ministerios competentes que trabajan junto con el Ministerio de Educación reciben diferentes denominaciones en los distintos contextos nacionales, pero en lo esencial se ocupan de la empresa y el desarrollo del comercio, del desarrollo económico y en algunos casos del empleo.

<sup>(d)</sup> <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/12/99/99/e6e61481.pdf>

can desde la profundización del estudio del emprendimiento en Bachillerato y FP hasta la ampliación de las enseñanzas de este tipo a todos los niveles y el desarrollo de programas avanzados en los ámbitos del emprendimiento y de la innovación.

También en otros países el desarrollo de las estrategias ha sido un trabajo realizado en colaboración. Por ejemplo, en la elaboración de la estrategia noruega colaboraron tres Ministerios: el Ministerio de Educación e Investigación, el de Administración Local y Desarrollo Regional, y el de Comercio e Industria. La estrategia engloba todos los niveles educativos y su objetivo principal consiste en motivar e inspirar a las instituciones educativas, a los municipios y a los condados para que diseñen y organicen una educación emprendedora sólida en colaboración con las empresas y otros agentes relevantes del entorno local. Como complemento de la estrategia, se ha revisado el currículo para la educación primaria y secundaria y el emprendimiento está incluido en muchos de los temarios. Aunque la responsabilidad de la coordinación corresponde al Ministerio de Educación e Investigación, la ejecución se ajusta a un esquema descentralizado, en el que los propios centros educativos asumen la responsabilidad de aplicar los programas.

### **Captar las oportunidades y aprovecharlas: Estrategia noruega de inclusión del emprendimiento en la educación y formación para 2004-2008 (revisada en 2006)<sup>(e)</sup>**

La estrategia noruega aspira a perfilar la educación emprendedora como objetivo educativo y estrategia docente y a motivar a los centros educativos, municipios y condados para que la programen y consoliden en colaboración con el comercio, la industria y otros actores relevantes.

En el otoño de 2006 se introdujo un nuevo currículo nacional para la educación y la formación primaria y secundaria, en el que se describía el espíritu emprendedor como un medio para renovar la educación y la formación. Por motivos pedagógicos, la educación

emprendedora debía organizarse de modo distinto en los diferentes niveles educativos. El alumnado deben adquirir unas amplias competencias básicas.

La estrategia como tal define una serie de medidas dirigidas al desarrollo de la agenda de emprendimiento en los centros educativos noruegos. Esta agenda incluye el establecimiento de una base de conocimientos para el profesorado y los centros educativos, la organización de conferencias y seminarios de sensibilización, el intercambio de experiencias y buenas prácticas, la colaboración con organizaciones y redes no pertenecientes al ámbito de la administración pública y el establecimiento de relaciones a nivel internacional.

La elaboración conjunta de las políticas es también uno de los rasgos característicos del método adoptado por el Reino Unido, mediante el cual se ha podido definir una estrategia en la que participan distintos ministerios y que lleva por título «Empresa: liberar el talento del Reino Unido».

**La contribución de los ministerios competentes en materia de empresa ha supuesto también facilitar el establecimiento de vínculos entre el sistema educativo y el mundo empresarial, apoyar la creación de academias, fundaciones y consorcios para el fomento del espíritu emprendedor, promover y apoyar iniciativas dirigidas a jóvenes emprendedores, habilitar redes o plataformas para el intercambio de buenas prácticas y prestar ayuda financiera a entidades externas que desarrollan programas en los centros educativos.**

### **Inclusión del emprendimiento como elemento transversal en el currículo: el enfoque inglés**

En el Reino Unido se ha llevado a cabo una reforma que afecta a el aluminado de edades comprendidas entre 14 y 19 años. La reforma se inició poniendo a disposición de los centros la financiación necesaria para realizar

<sup>(e)</sup> [http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Grunnskole/StrategiplanerSee\\_the\\_opportunities\\_and\\_make\\_them\\_work\\_2204-2008.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Grunnskole/StrategiplanerSee_the_opportunities_and_make_them_work_2204-2008.pdf)

proyectos piloto y posteriormente el gobierno elaboró unas directrices generales. El enfoque adoptado consistía en incluir el espíritu emprendedor como elemento transversal, en vez de tratarlo como una materia separada. Se define el espíritu emprendedor como la capacidad de los jóvenes para desenvolverse en situaciones de incertidumbre, responder al cambio y actuar de manera creativa. En la actualidad, el 90 % de los centros de educación secundaria de Inglaterra ofrecen este tipo de enseñanza.

La contribución de los ministerios competentes en materia de empresa, y en particular los beneficios derivados de la colaboración con sus homólogos en el ámbito educativo, se puede ilustrar también con el ejemplo de los Países Bajos, donde se fundó en 2005 la «Asociación para el emprendimiento y la educación». En ella participan el Ministerio de Asuntos Económicos y el Ministerio de Educación, además de otros interlocutores sociales como las asociaciones de profesionales de la enseñanza y las organizaciones empresariales.

La labor de la asociación ha consistido en estimular el espíritu emprendedor en el sistema educativo, a través de actividades como la creación de un foro de buenas prácticas y la promoción de los intercambios de ideas sobre el desarrollo de nuevas iniciativas y enfoques.

Aunque los ministerios competentes en materia de educación y de empresa son los protagonistas principales de la educación emprendedora en la mayoría de los países, tal como hemos señalado, en ocasiones **han contribuido también otros ministerios**. Tal es el caso, por ejemplo, del Ministerio de Desarrollo Regional de Noruega, del Ministerio de Ciencia e Investigación de Austria, Dinamarca y Portugal, y del Ministerio de la Juventud de Portugal, Austria y Bulgaria. Esto demuestra, por un lado, la existencia de diferentes configuraciones y modelos de competencias ministeriales en los distintos países, y por otro la importancia de la cooperación y coordinación interdepartamental. Queda claro asimismo que la aplicación de la agenda y la elaboración de estrategias eficaces dependen también de la colaboración de una amplia variedad de partes interesadas y de interlocutores sociales. La cuestión es especialmente importante a la luz de los requisitos para la aplicación de las estrategias una vez elaboradas, aunque es también esencial para la elaboración en sí de las mismas. En el contexto sueco, por ejemplo, la consulta a las partes interesadas sirvió para identificar los temas a tratar y para configurar el contenido de la estrategia. Permitió hacer hincapié, entre otras cosas, en los requisitos para el intercambio de datos entre los organismos nacionales, así como en la necesidad de integrar el emprendimiento en todos los niveles educa-

Ejemplos de contribuciones de los diferentes a la ministerios educación emprendedora

Ministerio de Educación	Ministerio de Empresa, Economía o Comercio	Otros ministerios
<p>Suele asumir el liderazgo en la elaboración de la estrategia de educación emprendedora. Le corresponden las competencias en materia de educación. Desarrollo del Marco Nacional de Cualificaciones (resultados del aprendizaje). Establecimiento de normas, valoración de los resultados, seguimiento y evaluación. Formación del profesorado. Captación de recursos para la financiación.</p>	<p>Desempeña una función sumamente variable en la elaboración de la estrategia, pudiendo actuar como iniciador (aunque raramente), como asociado o como parte consultada. Dedicar la máxima atención a las nuevas empresas y a los empresarios existentes. Contribuye a la definición de contenidos y a la producción y distribución del material pedagógico. Apoya las actividades complementarias, como las asociaciones y organizaciones del sector privado, las iniciativas de tipo práctico basadas en proyectos (extracurriculares) y las academias, fundaciones y consorcios. Realiza tareas promocionales, p. ej. de cara a las universidades (en relación con las estrategias de innovación). Incorpora al proceso las necesidades de las empresas. Canaliza los Fondos Estructurales de la UE.</p>	<p>Ministerio de Trabajo: fomento del espíritu emprendedor entre los desempleados. Ministerio de Desarrollo Regional: incorporación de la educación emprendedora a las estrategias regionales. Ministerio de la Juventud: inclusión de la educación emprendedora en las medidas dirigidas a los jóvenes para fomentar, entre otras cosas, la creatividad y los valores cívicos.</p>

tivos y de mejorar la base de conocimientos y los estudios relacionados con la educación emprendedora. Con carácter general, es importante que en los procesos en los que participan los interesados se reconozca que estos defienden diferentes posiciones y aportan una variedad de perspectivas y de capacidades. Tener en cuenta a todas ellas en la configuración de las asociaciones a nivel nacional es un proceso laborioso, debido a la complejidad y amplitud de la agenda fijada para la educación emprendedora.

Algunos de **los desafíos más frecuentes** que, con distintos grados de intensidad, deben afrontar los ministerios y sus socios son los siguientes:

- la falta de trabajos de investigación capaces de orientar el diseño y la aplicación de la estrategia;
- la escasez de recursos, los impedimentos de carácter jurídico y/o constitucional;
- las dificultades para convencer, capacitar y reforzar el conocimiento y las habilidades del profesorado;
- los problemas que conlleva la correcta integración de la educación emprendedora en los planes de estudio existentes;
- la competencia por el «espacio» y la visibilidad de la agenda de educación emprendedora frente a otras prioridades nacionales;
- la ausencia de estrategias coherentes de apoyo que faciliten la ejecución;
- las dificultades para coordinar las respuestas a la agenda formuladas por los diferentes ministerios, y
- el desarrollo de la voluntad política y del impulso institucional necesarios para hacer avanzar la agenda educación emprendedora.

Revisten una importancia particular los desafíos relacionados con la necesidad de desarrollar las capacidades del profesorado, la coordinación de las respuestas de los distintos interesados, la integración de la educación emprendedora en los planes de estudio existentes y la incertidumbre sobre el camino a seguir. La coordinación y el compromiso de los interesados son asuntos en

los que resulta especialmente difícil obtener unos resultados óptimos, teniendo en cuenta el gran número de partes intervinientes, como instituciones de educación superior, empresas, profesorado, ministerios nacionales, ONG y otras organizaciones implicadas en la ejecución. **En algunos países se han creado organismos especializados que tienen a su cargo la ejecución o promoción de las estrategias nacionales**, en parte para poder solucionar mejor los problemas de este tipo. En Dinamarca, por ejemplo, los diferentes ministerios han creado conjuntamente una fundación para la promoción de la educación emprendedora.

Aunque es evidente que existen coincidencias por lo que respecta a las dificultades con que se enfrentan los diversos países, la gravedad y la naturaleza de las mismas presentan considerables variaciones. Por eso es importante que las estrategias relativas al emprendimiento y los enfoques en su aplicación se ajusten adecuadamente a los contextos nacionales, regionales y locales. Cada país emplea métodos distintos. Allí donde las competencias en materia de educación han sido transferidas a otras administraciones de nivel inferior, es posible encontrar especificidades regionales dentro de un marco nacional. En España, por ejemplo, la Ley Orgánica de Educación adoptada en 2006, que introdujo el desarrollo del espíritu emprendedor en el currículo escolar, comenzó a ser aplicada en 2009 por las comunidades autónomas (próximamente se publicará un informe sobre estas actividades a escala regional).

A este respecto **conviene destacar dos enfoques que pueden aplicarse en contextos muy diferentes entre sí**. Los Países Bajos constituyen un ejemplo de enfoque aplicable en contextos «maduros», es decir, aquellos en los que la educación emprendedora lleva algún tiempo desarrollándose como actividad «de abajo arriba» complementada por iniciativas y proyectos «de arriba abajo», y en los que se está potenciando actualmente la intervención oficial con el objetivo de facilitar su expansión. También se abordan las cuestiones relacionadas con la evaluación y el seguimiento. En contraste, Portugal ejemplifica una situación en la que apenas se ha dado, en comparación, un desarrollo «espontáneo» de iniciativas de educación emprendedora «sobre el terreno», por lo que ha sido precisa la

intervención oficial para que «arranque» el sistema. Aunque adaptados a las necesidades de contextos diferentes, ambos enfoques sintonizan plenamente con el enfoque que representa el modelo progresivo, consistente en definir un marco propicio para incentivar el desarrollo de las actuaciones locales.

### **Enfoques contrapuestos educación emprendedora en contextos diferentes**

En los Países Bajos se hace hincapié en la aportación de orientaciones políticas, apoyo y estímulo (a través de un planteamiento programático), antes que en la oferta obligatoria de la educación emprendedora como parte del plan de estudio de todos los centros educativos. Se conceden subvenciones (a través del Programa nacional para la educación y el emprendimiento, gestionado por el organismo público SenterNovem) destinadas a introducir la educación emprendedora en todas las etapas de la educación, sobre la base de un compromiso plasmado en la Agenda estratégica nacional para la educación superior, la investigación y la política científica, si bien esa materia no figura de manera explícita en el currículo. Se pone el acento en los déficits detectados en el actual sistema educativo, particularmente en sus etapas iniciales, mientras que las modalidades de aplicación del programa se basan deliberadamente en la demanda, es decir, atienden principalmente a los centros que hayan manifestado un interés específico por impartir educación emprendedora. Algunos centros ofrecen actualmente cursos dirigidos a los niños de educación infantil, por ejemplo el denominado «Mi restaurante», que convierte la clase en un restaurante en el que los alumnos preparan menús, etc. y que incluye una visita a un restaurante local. En los centros de educación primaria se suele ofertar educación emprendedora a partir de los ocho años.

Los actores interesados participan en todos los niveles de gobernanza. Además del marco organizado por la administración central, a escala regional las cámaras de comercio participan en el apoyo a las empresas de nueva creación,

en la inclusión de la educación emprendedora en la agenda regional a través de los centros de formación sectorial y en los proyectos de empresas virtuales realizados mediante la colaboración entre centros educativos y empresas. A nivel local, las administraciones pueden incentivar los proyectos desarrollados por los centros docentes y las empresas y organizaciones de la localidad.

En los Países Bajos se ha empezado también a abordar el problema de la evaluación, mediante la creación de un certificado nacional de emprendimiento. Se concederá a partir de Formación Profesional Específica de Grado Medio llegando a todas las enseñanzas que constituyen la Educación Superior y se basará en el certificado que otorgan actualmente algunas Instituciones de Educación Superior (como la Academia de Emprendimiento de Utrecht).

**Por cuanto se refiere a la medición y seguimiento del Programa nacional para la educación y el emprendimiento de los Países Bajos, se lleva a cabo en ciclos bianuales.**

### **Enfoque correspondiente a un contexto en desarrollo: Portugal**

En Portugal, el Ministerio de Educación tiene en marcha un Proyecto nacional de educación para el emprendimiento (Proyecto Nacional de Educação para o Empreendedorismo o PNEE), que trata de incluir la educación emprendedora como materia interdisciplinar. En el marco del PNEE, los centros de educación primaria y secundaria y los centros de formación profesional están invitados a desarrollar, con carácter voluntario, un conjunto de iniciativas dirigidas a la creación de competencias y actitudes empresariales. De ese modo, el PNEE trata asimismo de contribuir a un programa continuo de cualificaciones y de aprendizaje, tanto para los profesionales de la enseñanza como para los estudiantes.

Durante el curso escolar 2007/2008, 99 centros y 4153 alumnos de los itinerarios general y profesional participaron en más



de 357 proyectos relacionados con los aspectos técnicos y sociales del espíritu empresarial. Algunos de estos proyectos probablemente «ampliarán su escala» para transformarse más adelante en empresas auténticas. Durante el último trimestre de 2008 se puso en marcha un programa nacional de formación de formadores en el que participaron unos 300 profesores de los centros acogidos al PNEE.

Actualmente se está estudiando la aplicación de una estrategia nacional basada en el PNEE.

Como ilustran los dos ejemplos anteriores, se constatan importantes diferencias entre unos países y otros, no solo en la elaboración de la estrategia, sino también en la forma de aplicarla. En este sentido resultan instructivos los ejemplos siguientes.

En Suecia, el Ministerio de Educación e Investigación y el Ministerio de Empresa, Energía y Comunicaciones diseñaron una estrategia para introducir el emprendimiento en el sistema educativo, partiendo de la necesidad de integrarlo en todos los niveles del sistema. Una de las iniciativas fue la preparación de un programa trianual de emprendimiento, cuya ejecución se encomendó a la Agencia de Desarrollo Económico y Social (2005-2008). A lo largo del período 2005-2007, este programa invirtió 13 millones de euros y financió unos 100 proyectos (se concedieron subvenciones del 50 % y se registró una notable participación de los centros docentes). Los resultados notificados incluyen la formación de 4 000 profesores, el desarrollo de 50 cursos nuevos, la participación de 140 000 alumnos y la preparación de seis estrategias regionales de emprendimiento. El gobierno sueco ayuda asimismo a distintas organizaciones del país, como *Ung Företagsamhet*, que forma parte de *Junior Achievement Young Enterprise Europe*. Esta organización trata de brindar a más del 10 % del alumnos de educación secundaria (15 000) la oportunidad de crear y desarrollar sus propias empresas durante un curso escolar. Otro ejemplo es Emax Nordic, que ha organizado un espacio común de encuentros para un

total de 200 empresarios jóvenes de edades comprendidas entre 18 y 25 años, organizando concursos y concediendo premios. En todos estos eventos, los jóvenes emprendedores reciben inspiración, conocimientos y valiosos contactos<sup>16</sup>. El enfoque de la promoción y apoyo de la educación emprendedora a través de iniciativas focalizadas se adoptó asimismo en Inglaterra, donde 700 centros de educación secundaria se beneficiaron entre 2003 y 2005 de ayudas económicas por valor de 15 millones de libras, a través del programa *Enterprise Pathfinders*. Las lecciones extraídas de estos centros piloto permitieron ampliar el programa a todos los centros y configurar las directrices nacionales difundidas a raíz de ello. Este programa se complementó con la inclusión como materia obligatoria de la formación en temas laborales para los alumnos de 14-16 años, como marco para promover el «bienestar económico» de los jóvenes. Actualmente se dedica una mayor atención a la educación secundaria, aunque el ministerio competente tiene intención de ampliar la educación emprendedora a la educación primaria y a la superior. En la práctica, estas estrategias presentan diferencias en cuanto al objetivo perseguido, es decir, unas tratan de incluir la educación emprendedora en materias concretas y otras como elemento transversal en el currículo. En Irlanda, por ejemplo, el emprendimiento se incluye como materia específica en el currículo, lo que ha supuesto una ventaja desde el punto de vista de su aceptación por los centros docentes. No obstante, Irlanda trata también de desarrollar un enfoque transversal. En Polonia se incluye el emprendimiento como materia específica en el currículo de educación secundaria a escala nacional, pero todavía se considera como una materia demasiado teórica. En la República Checa, se ha introducido la educación emprendedora en el plan de estudio a través de Programas de educación general encuadrados en la Estrategia nacional para el aprendizaje permanente, diseñada para implantar «un nuevo enfoque educativo». En consecuencia, se desarrollan actividades relacionadas con el emprendimiento, concebidas como competencias básicas, en el nuevo programa de estudio nacional.

<sup>16</sup> <http://www.emaxnordic.com>

En el contexto de la educación primaria, se contemplan de proyectos empresas virtuales y mini-empresas para impartir los contenidos del currículo. Alrededor del 20,4 % de los centros imparten actualmente cursos de emprendimiento en los que hasta la fecha ha participado el 1,4 % de los alumnos. Para fomentar la educación emprendedora entre la población checa adulta se utiliza un sistema de créditos para la formación.

## 4.4 Desarrollo de prácticas eficaces

### 4.4.1 El profesorado, factor crítico de éxito

El profesorado desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la educación emprendedora. El modelo examinado en el capítulo 3 contempla la progresión desde la situación actual, en la que la educación emprendedora depende en gran medida del entusiasmo de cada profesor y de su disposición y capacidad para llevar a cabo actividades extracurriculares, a una situación nueva en la que esa materia se imparta sistemáticamente a todos los alumnos de todos los centros. Esto exige que todo el profesorado incluya el emprendimiento como parte integrante del currículo, lo que implica, a su vez, su inclusión en los cursos de formación inicial y continua del profesorado.

El cambio de paradigma que conlleva una educación emprendedora eficaz requiere que los profesores sean los principales agentes de este cambio y para ello es necesario prestarles el tipo de apoyo apropiado. Es importante conocer desde el primer momento, sobre la base de datos científicos, cómo perciben los enseñantes la educación emprendedora. Como hemos comprobado, **el profesorado se resiste a adoptar una definición estricta que asocia a la educación emprendedora directamente con la «gestión de una empresa» mientras que aceptan de mejor grado el concepto más amplio que la relaciona con el «desarrollo de competencias para la vida real».**

El desarrollo de una mejor comprensión del término debería guiar el desarrollo de la formación del profesorado. Es preciso identificar las competencias clave que deben alcanzar los profesores, de forma similar a como se han identificado

las competencias básicas de los alumnos (p. ej., a escala de la UE). La educación emprendedora implica una nueva relación entre el profesor y el alumno, en la que aquel no es tanto un «instructor» como un facilitador y mentor que facilita el aprendizaje de una persona y apoya su independencia e iniciativa. El profesor tiene además que incluir en sus métodos docentes progresivamente un mayor número de oportunidades para el aprendizaje de tipo práctico y experiencial, lo que en muchos países requerirá cambios importantes. En todos los Estados miembros será preciso modificar tanto la formación inicial como la formación continua del profesorado. También será necesario impartir formación a integrantes del equipo directivo que tienen el potencial para liderar el proceso de implantación asumiendo el papel de «embajadores» de la educación emprendedora en sus respectivos centros.

La realización de estudios de investigación deberá también servir como guía para conformar la organización de los mecanismos permanentes de apoyo a la formación profesional continua del profesorado, tales como las herramientas para compartir las buenas prácticas y las oportunidades de realizar estancias de formación en empresas reales. Es igualmente importante desarrollar repositorios de contenidos, herramientas y recursos, así como unas redes de apoyo eficaces.

Será necesario reconocer y resaltar aquellas prácticas y los profesores que alcancen los mejores resultados, estableciendo por ejemplo premios nacionales, al objeto de dar una mayor visibilidad a la educación emprendedora.

### Elementos esenciales para potenciar la función del profesorado

- Llevar a cabo estudios científicos para comprender la forma en que el profesorado enfoca y conlleva la educación emprendedora;
- Elaborar programas de formación inicial y de formación continua del profesorado, incluyendo el desarrollo de las aptitudes de liderazgo para el personal de equipo directivo;

- Desarrollar y difundir los contenidos, herramientas, métodos y recursos pedagógicos más eficaces;
- Crear redes de apoyo.

### **Conocer mejor cómo enfocan y conciben los profesores la educación emprendedora: la necesidad de investigar**

Como ya hemos visto, dado que los profesores son imprescindibles para la incorporación sistemática la educación emprendedora en los centros educativos, sus actitudes, creencias y percepciones son factores importantes que deberán tenerse en cuenta en la fase de aplicación de esta estrategia. De hecho, la experiencia señala que se trata de temas que no pueden darse por supuestos. En Suecia, por ejemplo, el programa trianual de emprendimiento (2005-2008) fue acogido con entusiasmo por los profesores y demás agentes que ya impartían educación emprendedora, pero planteó problemas entre los docentes no pertenecientes al grupo de los «entusiastas». Este ejemplo pone de relieve la necesidad de realizar esfuerzos sostenidos en el tiempo y de articular claramente los cometidos de los profesores a nivel estratégico y operativo.

Por eso es importante que cualquier enfoque estratégico del desarrollo del emprendimiento vaya acompañado de un profundo conocimiento de las distintas formas en que los profesores conciben e interiorizan este concepto y lo que implica en contextos educativos. Por ejemplo, una investigación realizada en las escuelas suecas (Berglund & Holmgren, 2007<sup>17</sup>) indica que los profesores y directores de los centros transformaron el concepto «estricto» de la educación emprendedora en un concepto más amplio que podría describirse como una actitud, o como una forma de relacionarse con el mundo. Más concretamente, los profesores indicaron que al impartir educación emprendedora estimulaban una forma de relacionarse con el mundo caracterizada por «la creatividad, la reflexión y la capacidad de iniciativa». Este planteamiento es coherente con el interés natural que sienten los maestros por «enseñar a vivir».

Una investigación realizada en Finlandia sobre las opiniones de los profesores revela también una serie de pautas interesantes: no perciben la educación emprendedora como un fenómeno nuevo y los tipos de actividades realizadas para impartirla son bastante genéricas (proyectos, visitas, experimentos, etc.). Insisten también en que los alumnos poseen una capacidad de emprendimiento innata y en que es responsabilidad del sistema educativo potenciarla mediante el apoyo y el estímulo. La forma en que los distintos profesores conciben o interpretan la educación emprendedora ejerce una clara influencia sobre su aplicación práctica y de ahí la necesidad de ofrecer unas directrices básicas concretas. La guía de buenas prácticas y caja de herramientas «Entlearn.net», que se enmarca en un trabajo de investigación más amplio de la educación emprendedora, destaca la dificultad de elaborar un programa modélico (porque no existe un único enfoque o formato) y pone el acento en el aprendizaje autónomo y basado en la práctica, por ejemplo a través de la integración de estas enseñanzas en las actividades diarias. Así pues, el aprendizaje práctico puede ser el camino más indicado (por regla general, las personas emprendedoras primero experimentan y posteriormente aplican los conocimientos adquiridos a las situaciones de la vida real).

### **Marco de calidad y norma nacional para la educación emprendedora – Centro de Educación e Industria de la Universidad de Warwick, Reino Unido**

El Centro de Educación e Industria de la Universidad de Warwick, en el Reino Unido, ha desarrollado un marco de calidad y norma nacional para la educación emprendedora, destinado a los centros docentes ingleses. La norma se concibe como un procedimiento para examinar la calidad y como instrumento para reconocer y enaltecer las buenas prácticas en la educación emprendedora. Su elaboración ha corrido a cargo de un equipo del Centro mencionado, que cuenta con experiencia específica en la materia.

17 La introducción del espíritu empresarial en la política de educación sueca contemporánea: ¿El patito feo o el hermoso cisne? Conferencia ECER 2008, From Teaching to Learning?

La norma nacional se estructura de cinco elementos, cada uno de los cuales identifica y describe los procesos de calidad:

- Visión de la educación emprendedora desde el punto de vista del concepto y de la comunicación;
- Realización de una auditoría de la educación emprendedora;
- Planificación y gestión de la educación emprendedora;
- Impartición de la educación emprendedora en el plan de estudios;
- Análisis y evaluación de la educación emprendedora.

Cada elemento contiene una lista de requisitos que deben respetar los centros docentes para cumplir la norma y una breve explicación descriptiva del tipo de documentación que se deben presentar y de la justificación documental que ha de acompañar a esta presentación. El colectivo destinatario es muy amplio y gran número de centros (de educación primaria, secundaria y especial) han accedido a los formularios de autoevaluación. También algunas organizaciones regionales de apoyo al profesorado han utilizado estos materiales como referencia y como base para diseñar sus programas de formación continua. Los informes indican que los profesores y sus tutores valoran positivamente la disponibilidad de directrices claras que ayudan a proporcionar una educación emprendedora de alta calidad. También acogen positivamente la idea de aplicación flexible de los requisitos, de forma que puedan atenderse las prioridades locales sin dejar de respetar los criterios esenciales.

### **Formación del profesorado**

Resulta evidente que la formación del profesorado es un componente vital del apoyo a los docentes para que puedan impartir este tipo de enseñanza eficazmente educación emprendedora. Los distintos tipos de enfoques nacionales descritos en el apartado anterior ponen de manifiesto la necesidad de incluir la educación empre-

dora en los actuales programas de formación del profesorado. Es preciso multiplicar los esfuerzos para mejorar el nivel de los profesionales de la enseñanza y atraer a esta profesión a titulados altamente cualificados. Es necesario invertir más, tanto en la formación inicial como en el desarrollo profesional continuo, también en el caso de los profesores en activo que todavía no imparten este tipo de enseñanzas.

En Finlandia, país que introdujo relativamente pronto (1994) la educación emprendedora como elemento transversal, la formación inicial del profesorado en esta área es obligatoria en tres facultades de pedagogía (el departamento universitario para formación de profesorado de la Universidad de Oulu ubicado en Kajaani, los programas del departamento de formación del profesorado de la Universidad de Turku ubicado en Rauma, y el departamento de la Universidad Åbo Akademi ubicado en Vaasa), siendo opcional en muchas otras universidades. Por otra parte, se han adoptado medidas destinadas a captar para los cursos de formación de profesorado nuevos alumnos con conocimientos y con experiencia personal previa en el ámbito del emprendimiento. Todas las universidades que imparten formación al profesorado ofrecen cursos de educación emprendedora, como materia optativa, a sus alumnos. Por lo general, estos cursos forman parte de la oferta de las facultades de ciencias económicas y empresariales y ponen el acento sobre el espíritu de empresa y los conocimientos necesarios para su gestión. Durante el curso 2006-2007, unos 60 alumnos optaron por estas asignaturas.

Los profesores chipriotas de educación secundaria reciben su formación inicial obligatoria en la Universidad de Chipre, donde el plan de estudios incluye diez períodos lectivos sobre educación emprendedora. El Instituto Pedagógico de Chipre ofrece seminarios opcionales a profesorado, equipos directivos y responsables de la formulación de políticas. Su organización corre a cargo del Ministerio de Educación, en colaboración con otras instituciones, en este caso las universidades. Cuando se considera apropiado, los enseñantes consiguen la cooperación de las empresas con el fin de que los cursos ofrezcan una visión lo más cercana a la realidad posible.

En Polonia, el programa de «Emprendimiento dinámico», de ámbito nacional, trata de mejorar la educación emprendedora en las instituciones de educación superior. Iniciado en 2004, trata de elaborar metodologías y herramientas para los cursos de esa materia en las universidades del país. Los métodos docentes, herramientas y casos prácticos correspondientes fueron ensayados primeramente en la Academia Leon Kozminski de Emprendimiento y Gestión (una escuela de negocios), en el marco de un proyecto con financiación europea en el que participaron 120 alumnos de 32 instituciones de educación superior (en su mayor parte cursaban carreras no relacionadas con Economía/Empresariales) de la región de Mazovia. Se preparó un libro de texto «Emprendimiento dinámico: cómo crear su propia empresa», que se publicó en 2006 e iba dirigido a la comunidad académica.

En Eslovenia, el Centro de Formación Profesional ha creado cursos de formación sobre emprendimiento para el profesorado de los centros de formación profesional. La formación de los profesores se realiza mediante talleres en los que se aplican métodos de aprendizaje activo y se realizan diversas actividades dirigidas a «incentivar y desarrollar la mentalidad emprendedora». Para alcanzar este objetivo, se presta una especial atención a los procesos estructurados basados en la resolución creativa de problemas y en el pensamiento crítico, destinados a facilitar el aprendizaje práctico, la imitación y el intercambio provechoso de ideas. El principal resultado del aprendizaje obtenido mediante la aplicación de estas técnicas en el aula consiste en desarrollar en los alumnos del espíritu emprendedor y de las capacidades correspondientes, es decir, de la capacidad general, con intención de mejorar la eficiencia tanto en la vida profesional como en la privada. Se considera que el espíritu emprendedor potencia aquellas capacidades personales que constituyen el fundamento de las actividades empresariales. Hasta la fecha, la cooperación con los profesores de educación secundaria ha dado como fruto un conjunto de materiales pedagógicos y de manuales sobre «La iniciativa emprendedora en el contexto de la formación profesional», «La alternativa del trabajo por cuenta propia» o «La comprensión de la forma de

vida empresarial», así como una guía del profesor para la introducción del emprendimiento en la formación profesional.

### Formación del profesorado en Austria

En Austria, la Iniciativa para la Enseñanza del Emprendimiento (IFTE)<sup>(f)</sup>, creada para elaborar e impartir cursos de formación del profesorado, organiza todos los años en Kitzbühel una escuela de verano de educación emprendedora. Las clases se desarrollan a lo largo de una semana en el mes de julio y están dirigidas a profesorado de formación profesional de grado medio y superior y a los de Bachillerato. El programa es amplio e incluye temas como el emprendimiento en el contexto de la filosofía de la educación, la ética en los negocios y la creación de ideas, además de actividades prácticas relacionadas con la aplicación y la utilización de los procesos de gestión del cambio para crear organizaciones educativas innovadoras. Se hace un gran hincapié en el aprendizaje experiencial. El equipo que imparte los cursos procede de empresas, universidades y centros educativos, lo cual refleja el apoyo a la IFTE por parte de diversos patrocinadores del sector público y privado.

La realización de prácticas en empresas por parte de los profesores es un método útil para desarrollar sus competencias en educación emprendedora, desde el momento que ofrece una experiencia profunda y directa y práctica del funcionamiento del sector privado mediante la técnica de «aprender haciendo». También trae consigo otros beneficios, como el desarrollo del liderazgo y de competencias de amplio espectro, y ofrece a los empresarios la oportunidad de dedicar un cierto tiempo a la educación, lo que contribuirá a desarrollar el mutuo entendimiento entre ambos sectores. En contrapartida, requieren un notable incremento de la dedicación y de los recursos en comparación con las visitas de los centros educativos a las empresas locales. Aunque las estancias del profesorado en empresas puedan organizarse de manera individual entre un centro educativo

<sup>(f)</sup> <http://www.ifte.at>

y una empresa, es más probable que requieran un mayor grado de organización a nivel local y que el desarrollo y gestión de estas oportunidades exijan la intervención de una administración, o centro de apoyo de tipo local o regional y de alguna asociación empresarial local.

### **Oportunidades de oro para cerrar los libros de texto más a menudo – Centro Nacional para el Desarrollo del Programa de Estudio (SLO), Países Bajos**

SLO, el centro neerlandés de desarrollo curricular, ofrece cursos de formación a los profesores, directores de centros o interesados en general que deseen elaborar, aplicar o contribuir a los programas de educación emprendedora. Esta formación de los formadores consta de dos cursos. El principio rector del programa de formación del SLO es «el emprendimiento es una cuestión de comportamiento».

El primero de los cursos, con una duración de tres días, se titula «Alcanzar la excelencia». Se centra en las actitudes y comportamientos y tiene como objetivo estimular el comportamiento emprendedor de los profesores. Los participantes trabajan su desarrollo como personas emprendedoras. El curso trata de encender el fuego del espíritu emprendedor transmitiendo a los profesores experiencias directas que les permitan captar lo que significa adoptar una actitud emprendedora. Los participantes aprenden a ver las cosas con otros ojos, a reflexionar sobre su propio talento y el talento de sus alumnos, a entrar en contacto con el «mundo exterior» y a establecer relaciones entre el emprendimiento y la educación.

El segundo curso, de dos días de duración, se denomina «Disponer lo necesario». Tiene por finalidad capacitar a los profesores para que puedan trasladar el fuego del emprendimiento a la práctica educativa. Enseña a los participantes a organizar las clases con una mentalidad más emprendedora, partiendo de su propia experiencia pedagógica y tratando de mejorarla, colaborando con empresarios externos y estableciendo los vínculos neces-

sarios con los marcos y objetivos de la educación. Se confía en que los profesores que reciben esta formación puedan diseñar sus propios cursos de educación emprendedora, aplicando en ellos todos los principios del emprendimiento.

### **Contenidos, herramientas, métodos y recursos pedagógicos**

Junto a la formación del profesorado, otro aspecto crítico es la disponibilidad de ayudas y recursos didácticos eficaces y de un margen de acción suficiente dentro del plan de estudios para poder utilizarlos. Por lo general, los profesores prefieren adaptar y desarrollar por sí mismos estos recursos, aunque también los productos «listos para usar» son de gran utilidad para los que están muy atareados. Muchos de estos recursos pueden organizarse a nivel local, utilizando para ello los mecanismos existentes (por ejemplo, los centros de apoyo financiados por las administraciones locales o regionales, tal como veremos en el apartado 4.3.3). No obstante, también hay ejemplos de creación de recursos a nivel nacional. En Eslovenia, por ejemplo, se ha elaborado un catálogo de programas de formación para profesores, complementado con materiales didácticos, que abarca desde el desarrollo de actitudes y capacidades emprendedoras hasta los cursos más específicos que versan sobre temas de gestión. En Austria, el Centro para el fomento de la educación emprendedora (EESI) ofrece, entre otras cosas, libros de texto aprobados y una herramienta informática que mide los rasgos de la personalidad y las actitudes ante el espíritu emprendedor, y organiza asimismo concursos de planes de negocio y un simposio anual sobre emprendimiento, con conferencias de expertos y seminarios especializados.

### **Entorno virtual de aprendizaje para la educación emprendedora – Universidad de Turku, Finlandia**

El entorno virtual de aprendizaje para la educación emprendedora, desarrollado por la Universidad finlandesa de Turku, es un ejemplo ilustrativo de una plataforma en línea que pretende suplir la falta de informa-

ción, de materiales didácticos y de redes de contactos en la formación del profesorado en materia de emprendimiento. Los objetivos del entorno virtual de aprendizaje consisten en crear modelos dinámicos para la educación emprendedora, facilitar el trabajo en red entre los desarrolladores de esta materia y apoyar a los formadores del profesorado, contribuyendo al desarrollo de métodos pedagógicos, estrategias y planes de estudio al servicio de la formación de los profesores encargados de impartir la educación emprendedora.

Este proyecto se inició a mediados de 2010 y se está llevando a cabo en el período 2010 – 2013. En 2011 contaba con 26 asociados. Los primeros resultados registran cambios en la estrategia y los programas de formación del profesorado y una mejora de las aptitudes pedagógicas del personal docente para impartir la materia. El proyecto ha permitido también reforzar la red finlandesa.

En Escocia, *Enterprising Careers* ofrece diversos tipos de apoyo a los profesores de «educación emprendedora». Este apoyo corre a cargo de terceros, en este caso el *Centre for Studies in Enterprise, Career Development & Work* de la Universidad de Strathclyde. El concepto de educación emprendedora que aquí se aplica corresponde al tipo de enfoque genérico ya mencionado (por ejemplo en el caso de Finlandia), que pone el acento en el desarrollo personal y la mejora de la calidad de los resultados educativos, sin centrarse prioritariamente en la idea de creación y gestión de una empresa. *Enterprising Careers* ofrece una gama de cursos de corta duración (de desarrollo profesional continuo, DPC), entre ellos «El profesor emprendedor», «La escuela emprendedora» y «La excelencia en la empresa» con los cuales se ofrecen herramientas para que los centros docentes puedan evaluar sus actividades relacionadas con el emprendimiento).

También se ofrecen diversos «paquetes de emprendimiento», que incluyen recursos y herramientas que pueden utilizar los profesores en los distintos niveles de edad del alumnado (5-7 años, 8-11 años y 12-14 años).

En Europa existen, además, muchos otros enfoques. Por ejemplo, en Francia ¡Lucía y Valentín ... crean su propia empresa! es una herramienta didáctica que combina el cómic con un contenido editorial serio y trata de animar a los niños de entre 5 y 14 años a ser emprendedores y a pensar en crear su propio negocio. Puede utilizarse como módulo independiente, pero también como parte de otra actividad escolar, y ofrece una visión interactiva, dinámica, positiva y pragmática de las empresas y del emprendimiento. El cómic consta de diez episodios, cada uno de los cuales corresponde a una de las etapas el proceso seguido por Lucía y Valentín para crear su propio negocio de ropa deportiva. Un enfoque similar es el aplicado en Luxemburgo, donde todos los centros de educación primaria utilizan un cómic que explica la forma de crear una empresa (Boule & Bill créent une entreprise «Boule y Bill crean una empresa»).

Las herramientas virtuales son cada vez más populares. Por ejemplo, en el Reino Unido se dispone a escala nacional y regional de recursos basados en Internet, ofrecidos por las autoridades educativas centrales y locales ([www.enterprisevillage.org.uk/](http://www.enterprisevillage.org.uk/)). En Polonia, uno de los componentes básicos del programa nacional «Emprendimiento dinámico» para la mejora de la educación emprendedora en las instituciones de enseñanza superior es un portal de Internet ([www.cieslik.edu.pl/](http://www.cieslik.edu.pl/)), que ofrece al alumnado materiales y herramientas complementarios, además de consejos pedagógicos y otros materiales destinados al profesorado.

### Identificación del talento empresarial por Internet en Baden-Württemberg, Alemania

«*Talenteschmiede Baden-Württemberg*» es un proyecto piloto gestionado por la Natur-Talent Stiftung (Fundación del Talento Natural), dirigido a los alumnos de entre 15 y 20 años matriculados en escuelas de educación general. Trata de sensibilizar a los alumnos sobre sus propios talentos y de ofrecer orientaciones sobre las posibles carreras profesionales. La lógica subyacente es que cuando una persona puede aplicar su talento en su puesto de trabajo, probablemente es más

eficiente e innovadora. La primera fase del proceso consiste en someter a los alumnos a una batería de tests en línea (realizados en su propio domicilio) que duran unas cinco horas y que consisten en un examen de competencias, una prueba dirigida a identificar la profesión ideal, un «localizador de puntos fuertes» que trata de evaluar los rasgos de carácter y las habilidades personales y, por último, un chequeo del talento emprendedor. Los participantes deben realizar, también en casa, otras dos pruebas escritas: un test de autoevaluación y una valoración de sus puntos fuertes que incluye preguntar a los amigos, padres, etc. Las pruebas en línea se remiten a un «entrenador de habilidades» y van seguidas de un seminario de un día de duración (con un máximo de doce asistentes) en el que los participantes trabajan con dicho entrenador comentando los resultados de las pruebas y desarrollando su propia «lista de habilidades». Al término el seminario los alumnos regresan a su hogares con cinco propuestas concretas relativas a su futura formación profesional, tipo de trabajo o estudios. Durante los primeros 18 meses del proyecto han participado en él más de 4500 alumnos de 170 centros. Esta iniciativa, que ha sido financiada por el Ministerio de Economía de Baden-Württemberg (a raíz de su gran interés por el espíritu emprendedor) y por la Oficina de Empleo de este mismo estado federal (cuyo principal interés estriba en la orientación profesional), representa un buen ejemplo de colaboración a nivel regional.

Además de los tipos de recursos antes descritos, los profesores necesitan encontrar un hueco en los horarios para poder utilizarlos. Por desgracia, pueden surgir presiones que se opongan a ello, las mismas presiones que hasta ahora han situado a la educación emprendedora como actividad extracurricular al margen de los planes de estudio. En ocasiones los planes de estudio carecen de la flexibilidad necesaria. Factores de este tipo pueden dificultar a los profesores la organización de actividades innovadoras y la concesión a sus alumnos de un mayor grado de libertad. Una de las posibles soluciones para ello es la implantada en Eslovenia, donde el marco

educativo nacional reserva hasta un máximo del 20 % del plan de estudio al uso discrecional de los profesores, ofreciéndoles así la oportunidad de impartir educación emprendedora.

### **Redes de apoyo**

Las redes pueden ser un medio importante para apoyar la labor del profesorado. Los foros profesionales o las comunidades de práctica les permiten compartir experiencias y aprender unos de otros en el terreno de la educación emprendedora. En Eslovenia, por ejemplo, se ha reconocido la importancia de estas redes de apoyo para el fomento de la educación emprendedora, al igual que la necesidad de promover una mayor cooperación y comunicación entre las partes interesadas. El resultado de ello ha sido el compromiso de desarrollar una red dedicada a los profesores.

### **Red de apoyo a los educadores en la enseñanza superior irlandesa**

En Irlanda, la red INTRE (Red irlandesa de profesores e investigadores en materia de emprendimiento)<sup>9</sup> ha sido decisiva para conformar la cultura y las prácticas de los profesores de educación emprendedora (en el ámbito de la enseñanza superior), lo que se considera imprescindible para la creación de capacidades en todas las instituciones educativas. El Consejo Nacional del Reino Unido para el Emprendimiento en la Educación Superior apoya la labor de la red INTRE y ha incluido a profesores irlandeses en su programa internacional para educadores en materia de emprendimiento, con el respaldo económico de Enterprise Ireland.

#### **4.4.2 Relaciones con las empresas y con las asociaciones y organizaciones del sector privado**

Las empresas son un componente esencial de las estrategias de educación emprendedora, porque representan la fuente principal de ejemplos y experiencias de la vida real que son esenciales para el aprendizaje de los alumnos. El diálogo entre los empresarios y los educadores resulta fundamental para que la educa-



ción emprendedora adquiera relevancia y para sensibilizar a los alumnos sobre el alcance y la naturaleza de la actividad de las empresas, tanto en general como en su entorno local o regional inmediato.

Sin embargo, la participación de las empresas ha sido fragmentaria y desorganizada, como se refleja en la etapa inicial del modelo progresivo. Existen diversos obstáculos que se oponen a esa participación, entre los cuales destacan la falta de tiempo y de recursos, la ausencia de incentivos a la participación y el desconocimiento de las vías más apropiadas para involucrarse en la educación emprendedora. Una fórmula para aumentar la participación podría consistir en incluir este tipo de colaboraciones en el marco de la responsabilidad social de las empresas, reconociendo que la promoción de las personas emprendedoras beneficia al conjunto de la sociedad y no solo a las empresas. Dicha participación puede servir igualmente para mejorar su reputación y darles publicidad/visibilidad.

Las empresas apoyan igualmente la labor de las múltiples asociaciones y organizaciones del sector privado (como JA-YE y EUROOPEN) que han desempeñado hasta ahora un papel tan destacado en el desarrollo de la educación emprendedora. Estas entidades cuentan con un firme respaldo del sector privado y pueden recurrir directamente a empresas reales, para poner a disposición de los centros educativos y profesores oportunidades de aprendizaje experiencial. Sin embargo, hasta la fecha los centros y los profesores sólo han solicitado los conocimientos especializados aportados por las asociaciones y organizaciones del sector privado para solventar cuestiones específicas.

Al tratar de garantizar la oferta de educación emprendedora para todos los alumnos, el modelo progresivo supondrá un aumento de la carga de trabajo para las empresas y las asociaciones y organizaciones del sector privado. La participación de las empresas tiene carácter voluntario y es improbable que estas se muestren dispuestas a soportar la nueva carga, salvo que: (i) se produzca un notable aumento de la participación organizada y se establezcan rela-

ciones sostenibles a largo plazo con los centros docentes, tal como se contempla en el modelo progresivo, y (ii) se desarrollen enfoques innovadores para lograr el compromiso de las empresas, tales como un mayor recurso a la creación de asociaciones locales y al desempeño de funciones de intermediación por las organizaciones empresariales locales (tarea que resulta más fácil en países como Alemania, donde las organizaciones de este tipo, como las cámaras de comercio, tienen ya un fuerte arraigo). Es igualmente importante que las organizaciones empresariales se impliquen en el desarrollo y aplicación de la estrategia a nivel nacional. Las asociaciones y organizaciones empresariales, entre ellas las cámaras de comercio, disponen de valiosos conocimientos especializados y de experiencia que pueden aplicar para introducir la educación emprendedora y para conseguir que los centros y los profesores sean conscientes de las necesidades de las empresas.

Existen diversas áreas en las que puede potenciarse el papel de las empresas en el desarrollo de la educación emprendedora, como se muestra en el siguiente recuadro.

### Elementos esenciales para potenciar la función de las empresas

- Visitas, experiencias, casos prácticos y modelos de referencia/conducta;
- Programas de miniempresas y de empresas virtuales;
- Asociaciones y organizaciones del sector privado como intermediarias entre el mundo de la empresa y el de la educación.

### **Visitas, experiencias, casos prácticos y modelos de rol**

Las empresas contribuyen a la educación emprendedora de distintas formas y así llevan haciéndolo hace muchos años. Uno de los métodos más eficaces consiste en poner en contacto a los alumnos con empresas y empresarios reales.

<sup>(9)</sup> <http://www.intre.ie/>

## Imaginar un futuro como empresario: el programa DREAM

DREAM<sup>(h)</sup> es un proyecto belga dirigido a jóvenes de 16-19 años en el que empresarios o empleadores se ofrecen voluntarios para compartir sus experiencias, en las aulas o en los lugares de trabajo. De su desarrollo y organización se encarga el departamento de pequeñas empresas de la Escuela de Negocios de Bruselas (integrada en el *Institut Catholique des Hautes Etudes Commerciales*), conocido como ICHEC-PME. El programa DREAM tiene cuatro objetivos:

1. animar a los jóvenes a reflexionar sobre el trabajo que les gustaría hacer, es decir, sobre el trabajo de sus «sueños»;
2. asesorarles sobre las capacidades necesarias para convertir estos sueños en realidad;
3. estimular y enseñar el espíritu y las actitudes emprendedoras, y
4. reforzar los contactos entre los centros educativos y la comunidad empresarial.

El momento culminante de DREAM es una «jornada nacional» en la que se brinda a los jóvenes la oportunidad de reflexionar sobre su futuro con ayuda de los testimonios aportados por personas que trabajan en diferentes sectores sociales y económicos (empresas de servicios y de fabricación, industrias creativas, ONG, etc.). Esta iniciativa se lanzó a escala nacional en 1999 y desde entonces han participado en ella más de 101000 alumnos.

La celebración de jornadas o de semanas de la empresa goza de una creciente popularidad, ya que representan una buena ocasión para realizar actividades específicas que interrumpen la rutina del horario escolar y permiten a los alumnos hacer sus tareas en colaboración. En Francia, por ejemplo, «*La Semaine Ecole-Entreprise*» («Semana Escuela-Empresa»)<sup>18</sup>, representa una ocasión para que empresas de los más variados sectores abran sus puertas a los alumnos y para que empresarios y profesionales visiten las aulas. Iniciada en 2000, la Semana se ha fijado como objetivo promover el conocimiento

mutuo entre los mundos de la educación y el de la empresa, intensificar los intercambios y las asociaciones, incentivar las nuevas iniciativas y entablar un diálogo sostenible y duradero entre los profesores y los directivos empresariales. El programa forma parte de un calendario anual de eventos organizados conjuntamente con el sector empresarial, en aplicación del acuerdo marco del 19 de julio de 2004 suscrito por el ministro de Educación y el presidente del *Mouvement des Entreprises* de Francia. También participan el Centro de Jóvenes Líderes y la Asociación Juventud y Empresa.

En Eslovenia, la «Escuela de pensamiento de diseño», o «d.school», es un programa dirigido por la JAPTI, la agencia pública para el emprendimiento y las inversiones extranjeras, que reúne a grupos multidisciplinares de alumnos, educadores y empresas innovadoras para buscar soluciones a problemas reales en el ámbito empresarial. Además de las visitas a centros docentes que realizan periódicamente los monitores designados por las empresas, los alumnos hacen visitas a las empresas para conocer su gestión y recibir explicaciones sobre sus productos y tecnologías. Las empresas ponen asimismo sus infraestructuras de investigación a disposición de los alumnos, ayudándoles con ello a construir prototipos.

Otro ejemplo de este enfoque basado en la práctica procede de los Países Bajos, donde la Universidad de Groninga, junto con ID Media, desarrolló en 2004 un juego educativo por Internet para los alumnos de los centros de formación profesional y de Bachillerato. El «juego del empresario novato» (*KvK Startersspel*) pretende informar a los alumnos, de manera divertida, sobre los pasos necesarios para iniciar un negocio y dirigirlos hacia las organizaciones idóneas que apoyan la creación de empresas, como por ejemplo las cámaras de comercio. Los primeros ensayos de este juego se realizaron el año 2005 en cinco escuelas, estando actualmente a disposición de todos los centros educativos de los Países Bajos, de los que unos 80 se han registrado como usuarios. Durante el pasado año, 5 000 personas visitaron la página web<sup>19</sup>, que incluye una versión de demostración del juego.

<sup>(h)</sup> <http://www.dreamday.be/fr/index.html>

<sup>18</sup> <http://eduscol.education.fr/pid23542-cid45666/semaine-ecole-entreprise.html>

### Conseguir la implicación directa de los empresarios en la educación emprendedora: Universidad de Valencia, España

En la Universidad de Valencia, los empresarios patrocinan y gestionan la Cátedra de Cultura Empresarial. Los profesores y conferenciantes que imparten los cursos proceden exclusivamente de la comunidad empresarial local. Esto significa que no se limitan a actuar como modelos de referencia, sino que se implican directamente en la educación emprendedora. A lo largo de los diez años que lleva funcionando este programa se han desarrollado 250 proyectos de empresa. Uno de los resultados más destacables de la iniciativa ha sido la adquisición de capacidades y actitudes empresariales por parte de los alumnos.

#### **Miniempresas y empresas virtuales**

La forma más eficaz de exponer a los alumnos (y por supuesto a los profesores) a los métodos de trabajo y problemas de las empresas es a través de iniciativas que utilicen miniempresas como entorno de prueba para la aplicación de las capacidades empresariales. Estas miniempresas realizan actividades empresariales a pequeña escala y por un período limitado, permitiendo a los alumnos experimentar en su propia persona los desafíos del emprendimiento. El informe de 2005 de la Comisión Europea sobre las miniempresas demuestra que, gracias a ellas, los alumnos adquieren capacidades empresariales, cualidades personales y capacidades transversales básicas, desarrollan el entusiasmo y la autoconfianza, aprenden a trabajar en equipo y son más proclives a asumir responsabilidades y a tomar la iniciativa<sup>20</sup>. Los factores principales (buenas prácticas) relacionados con la eficacia y el éxito en la aplicación de los programas de miniempresas gestionadas por alumnos son, en particular, el trabajo en equipo, la libertad para desarrollar las propias ideas, el establecimiento de relaciones con el mundo empresarial y la comunidad local, y la disponibilidad de tutores y consejeros dentro de las empresas.

### Principales beneficios de las miniempresas:

1. Crean fuertes lazos con las empresas y con la comunidad local, e implican al sector privado;
2. Incorporan programas flexibles y adaptables a los distintos tipos de educación y a las diferentes situaciones locales;
3. Suscitan el entusiasmo y la motivación de los alumnos (incluso de aquellos que carecen de motivación respecto a materias más tradicionales), y
4. Las actividades realizadas poseen el potencial necesario para liberar la creatividad, iniciativa e innovación propias de los jóvenes.

Fuente: DG de Empresa e Industria (2005) Proyecto del procedimiento BEST: Miniempresas en educación secundaria

Los datos disponibles indican que la participación en actividades de este tipo influye directamente sobre la probabilidad de que los alumnos decidan crear su propia empresa. En Noruega, dos estudios realizados en 2002 y 2005 sobre las miniempresas en el Bachillerato demostraron que quienes habían participado en estos programas presentaban una probabilidad mayor de crear su propio negocio: el análisis del grupo de edad de más de 29 años indicó que el porcentaje de empresarios entre los participantes en programas de miniempresas era cuatro veces superior a la media (16,6 %, en comparación con una media poblacional del 7,5 %) <sup>21</sup>.

#### **Miniempresas en Bulgaria**

En Bulgaria, la Escuela Secundaria de Sofía (centro de formación profesional especializado en arquitectura, construcción y topografía) ha creado un Centro de Emprendimiento y ha impulsado dos miniempresas gestionadas por alumnos. Gracias a estas últimas, los alumnos aprenden la teoría y la práctica de la gestión de empresas y las aplican a la creación y administración de su propio negocio, que funciona durante un curso escolar bajo la supervisión de profesores-consultores con

19 <http://www.kvkstartersspel.nl/demo/#>

20 DG Empresa e Industria (2005) Best Procedure Project: Mini-Companies in Secondary Education [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemshortdetail.cfm?item\\_id=3358](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemshortdetail.cfm?item_id=3358)

formación específica. En sus primeros pasos por el camino del emprendimiento, los alumnos cuentan con la ayuda prestada voluntariamente por los empresarios afiliados al Club de Negocios, organización que también forma parte del Centro y que tienen como finalidad fomentar las relaciones entre los centros docentes y las empresas locales. Estos empresarios voluntarios asesoran, entrenan e inspiran a los jóvenes.

Como alternativa a la creación de empresas reales, también gozan de popularidad las empresas virtuales o las cuales, en la medida de lo posible, imitan los procedimientos de negocio, productos y servicios de una empresa «real». Las empresas virtuales se utilizan especialmente en educación secundaria y en formación profesional. Los alumnos trabajan en un proyecto de empresa, lo que les permite entender mejor los procesos de la empresas reales. Por regla general, la empresa virtual está vinculada a una empresa existente. La empresa virtual se compone de varios departamentos como personal, administración, ventas, contabilidad, logística, etc., y los alumnos trabajan sucesivamente en cada uno de ellos.

La formación es de tipo práctico, interdisciplinar y orientada a la resolución de problemas. De este modo los estudiantes adquieren la capacidad para trabajar en equipo, tomar decisiones y asumir la responsabilidad de su trabajo. Adquieren asimismo otras capacidades relacionadas con el emprendimiento, como la capacidad para negociar, valorar los riesgos y asumirlos, planificar y organizar sus tareas. Las empresas virtuales su en formar parte de unas redes más amplias que permiten realizar intercambios con otras empresas de este tipo. También es posible establecer lazos de asociación con empresas virtuales en otros países, por ejemplo a través de la red mundial EUROOPEN de empresas virtuales, que cuenta con más de 5500 empresas asociadas en 42 países<sup>22</sup>.

### Empresas virtuales en la República Checa

El objetivo principal del proyecto «Empresa virtual» de la República Checa consiste en enseñar a los alumnos a crear y gestionar una empresa. Para ello, elaboran un plan de

negocio en torno a un tema relacionado con el tipo de formación que están recibiendo, o con sus propios intereses o circunstancias. En la medida de lo posible, los procesos que configuran el proyecto deberán reflejar los correspondientes procesos de la vida real. Cuando en el curso de estos procesos surge la necesidad de relacionarse con la administración pública (por ejemplo para tramitar las licencias, registrar la empresa o gestionar los aspectos fiscales), los correspondientes contactos se establecen con los organismos virtuales dependientes del Centro Nacional de Empresas Virtuales (CEFIF). Por otro lado, los centros docentes organizan cada año, con el apoyo del CEFIF, trece exposiciones de alcance nacional y una internacional. Al término del curso escolar, los alumnos pueden liquidar sus empresas o cederlas a otros alumnos de los cursos inferiores. Los contactos internacionales se establecen a través de la red EUROOPEN.

En España, los programas «*Emprender en mi escuela*» y «*Empresa Joven Europea*», organizados por el Principado de Asturias, proporcionan recursos destinados a facilitar la adopción de enfoques emprendedores en el sistema educativo. Aunque ambos programas permiten a los alumnos crear y gestionar una miniempresa, su objetivo más principal consiste en sensibilizar a la comunidad docente y a otros sectores sociales sobre la cultura emprendedora y en dotar a los centros y a los profesores de los recursos apropiados para la promoción de esta última en el sistema educativo. Las cifras de participación revelan un incremento constante en todos los niveles de la enseñanza, especialmente en la educación secundaria: durante la primera fase del programa (2004-2007), participaron en él 48921 alumnos y 1250 profesores.

### Contribución de las asociaciones y organizaciones del sector privado

Como hemos comprobado, muchas organizaciones ajenas al sector de la enseñanza han desempeñado durante años un papel importante en la introducción y apoyo de la educación emprendedora. Entre los ejemplos más notables encontramos empresas y organizaciones de tipo

21 Las evaluaciones fueron llevadas a cabo por el Nord-Trøndelags Research Institute, véase Kovereid y Alsos, 2003.

22 <http://cms.europen.info/>

privado de diferentes tamaños, desde las más pequeñas que actúan a nivel local hasta grandes organizaciones que gozan de gran reconocimiento a nivel global en el ámbito de la educación. Entre sus miembros, que provienen de una amplia variedad de entornos, encontramos cámaras de comercio u organizaciones sectoriales locales, centros de empresas asociados a las universidades, agencias de desarrollo regional y empresas de consultoría, y asimismo iniciativas y proyectos realizados en el marco de los programas de responsabilidad social de las empresas. Generalmente estas organizaciones se financian a través de subvenciones oficiales o a través de patrocinadores privados. Aunque no suelen requerir presupuestos elevados, prestan una valiosa ayuda en forma de contenidos y asesoramiento a los profesores y centros que aún no tienen una experiencia suficiente.

### Junior Achievement – Young Enterprise

Una de las mayores y más conocidas organizaciones privadas es la red europea *Junior Achievement Young Enterprise* («JA-YE»<sup>(1)</sup>), creada por diversas empresas, instituciones, fundaciones y personas particulares, con actividades en 41 países. JA-YE desarrolla una amplia gama de actividades, entre ellas un programa que ofrece a los jóvenes la posibilidad de gestionar una empresa. En efecto, el Programa de Empresa JA-YE proporciona a los alumnos de entre 15 y 21 años una buena experiencia en la aplicación de las distintas funciones empresariales, desde la conceptualización de un proyecto hasta el diseño y la producción. Los alumnos tienen igualmente ocasión de elegir a los directivos, negociar los precios al por mayor y al por menor, calcular el punto de equilibrio, elaborar presupuestos, abonar la nómina, llevar a cabo estudios de mercado, diseñar campañas publicitarias y comercializar los productos. Al concluir el programa, los alumnos liquidan su empresa, confeccionan la cuenta de resultados y el balance e informan sobre lo que han aprendido a un comité formado por los accionistas de la empresa.

Otra importante organización internacional es EUROOPEN, que promueve el concepto de empresas virtuales. Opera como red internacional, desarrolla métodos de trabajo y representa a sus miembros ante las administraciones públicas.

También ha elaborado un programa para la concesión de los certificados de calidad EUROOPEN a las empresas virtuales y a los alumnos de las mismas, desarrollado como parte de un proyecto financiado por el programa europeo Leonardo da Vinci<sup>23</sup>.

**Las organizaciones externas dedicadas a fomentar la educación emprendedora pueden complementar eficazmente las estrategias nacionales.** En Noruega, por ejemplo, JA-YE forma parte de la estrategia nacional y desempeña un papel fundamental en su aplicación. En Rumanía, el programa nacional de emprendimiento *Junior Achievement* forma parte del sistema de enseñanza oficial y consta de doce componentes del aprendizaje a través de la práctica, a saber: Nuestra comunidad, Se trata de mi negocio, Mercado global, Programa de empresa, Empresas turísticas, Empresas tecnológicas, Empresas sin fronteras, Las TIC en la empresas, Matemáticas empresariales, Ética empresarial, Programa de innovación, Programa de simulación de empresas (Titan).

El programa se aplica a escala nacional y en todos los niveles educativos. Los alumnos reciben gratuitamente los manuales y tienen acceso a ayuda por Internet.

Las asociaciones y organizaciones del sector privado que operan en el ámbito nacional también pueden desempeñar un papel importante. Por ejemplo, en el Principado de Asturias, en España, se eligió a una organización externa, Valnalón, para impartir el programa de fomento de la cultura emprendedora<sup>24</sup>, que actualmente forma parte del currículo regional, y este modelo empieza a implantarse en otras comunidades autónomas. Entre las iniciativas específicas impulsadas por Valnalón destacan «Emprender en mi escuela» y «Empresa Joven Europea». En Luxemburgo, se han encomendado a la organización ASBL<sup>25</sup> (*asbl Jonk Entrepreneuren*) las competencias relacionadas con la promoción y

<sup>(1)</sup> JA-YE Europe es la filial europea de JA Worldwide, que da servicio a 98 países

<sup>23</sup> <http://www.europen.info/Leonardo/index.html>

aplicación de la educación emprendedora. Esta organización sin ánimo de lucro, de reciente creación, integrada en JA-YE y que cuenta con el respaldo del sector privado, fomenta la creación de miniempresas gestionadas por los alumnos de educación secundaria.

### **Desarrollo de la participación estructurada de las empresas en la educación emprendedora: el ejemplo italiano**

En Italia, la organización patronal Confindustria ha puesto en marcha un proyecto para incorporar a los empresarios a las juntas escolares en 16 provincias italianas. La propia Confindustria ha creado una división de jóvenes empresarios, cuyos integrantes tienen como misión la sensibilización sobre las funciones que desempeñan los emprendedores y actuar como «conciencia crítica» en el seno de la propia organización y como «laboratorios de innovación» de cara a la sociedad civil. Esta división integra actualmente a 12 500 asociaciones distribuidas en 105 provincias y 20 comités regionales.

#### **4.4.3 Desarrollo de una función activa para las administraciones locales y regionales**

Las administraciones locales y regionales desempeñan una función importante en el desarrollo de la educación emprendedora. Como queda reflejado en el modelo progresivo, hasta ahora su intervención presenta importantes variaciones, ya que algunas de ellas han intervenido muy activamente, mientras que otras no han intervenido en absoluto. El modelo progresivo contempla que las administraciones locales y regionales contribuyan cada vez más al desarrollo de enfoques más sistemáticos y estructurados de la educación emprendedora, como condición necesaria para alcanzar el objetivo final de lograr que todos los alumnos recibieran este tipo de educación. En última instancia, este proceso podría culminar en la obligación legal de organizar asociaciones en los ámbitos de competencia de las administraciones locales, con el fin de alcanzar una cobertura total.

Las administraciones locales y regionales disfrutan de una posición *única* para liderar el desarrollo de agrupaciones de centros educativos y de los vínculos educación-empresa. Allí donde las administraciones locales y regionales tienen asignadas competencias importantes en el ámbito educativo (como es el caso de Alemania y de España), resulta esencial que la educación emprendedora se refleje plenamente en las políticas y prácticas locales en materia de educación.

Estas administraciones pueden contribuir a estructurar e intermediar las relaciones entre los centros docentes y las empresas, pudiendo también colaborar con las organizaciones empresariales locales para desarrollar las estrategias propias de este nivel dentro de los marcos nacionales de educación, garantizando con ello que las necesidades de las empresas se reflejen adecuadamente en los planes de estudio a nivel local y regional. También pueden ayudar a recopilar y facilitar el acceso a materiales y recursos didácticos y a financiar proyectos locales y regionales. Por otro lado, las administraciones locales y regionales pueden conseguir que la educación emprendedora se integre con otras estrategias de tipo local o regional, por ejemplo con de carácter social (políticas de juventud) o de fomento del desarrollo económico.

#### **Funciones esenciales de las administraciones locales y regionales**

- Desarrollo de redes de colaboración;
- Desarrollo de centros de apoyo locales y regionales;
- Integración de la educación emprendedora en las estrategias locales y regionales de mayor alcance.

#### **Desarrollo de redes de colaboración y centros de apoyo**

En el nivel práctico, las administraciones locales y regionales pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo de redes de colaboración y centros de apoyo. Constituyen un entorno natural para el acercamiento entre los centros educativos y, facilitar el diálogo y las relaciones con las empresas, debatir los problemas de la

24 [www.valnaloneduca.com](http://www.valnaloneduca.com)

25 Una Association Sans But Lucratif (ASBL) es una organización sin fines de lucro que reinvierte los eventuales superávit en el cumplimiento de sus objetivos. Pueden formar parte de ella tanto personas jurídicas como empresas y personas físicas.

educación emprendedora y compartir las buenas prácticas. El Reino Unido ofrece un ejemplo ilustrativo de cómo este modelo, después de un largo período de aplicación a escala local, ha acabado siendo asumido por la administración central para su aplicación a escala nacional, una de las transiciones que contempla en el modelo progresivo.

### Creación de una red de educación emprendedora: el ejemplo británico

En el Reino Unido se creó *Enterprise Network* con la finalidad de apoyar la educación emprendedora para los alumnos de Educación Primaria y Secundaria. El objetivo que persigue esta red es la creación de una red sostenible de 50-60 *Enterprise Learning Partnerships* (Asociaciones para el aprendizaje del emprendimiento, ELP) que incluya las 155 áreas de la administración local (LA), algunas de las cuales se agruparán para lograr un funcionamiento más eficaz de estas asociaciones. Las ELP están compuestas por los centros docentes y organizaciones de una LA que deseen apoyar activamente la educación emprendedora. Cada ELP recibirá ayudas destinadas a financiar visitas a empresas de alumnos del grupo de edad 5-19. Las ELP tratarán de ayudar a todos los centros docentes de su área a mejorar la educación emprendedora en calidad y cantidad. Además de las actividades definidas para las ELP a nivel local, la red pondrá a disposición de los centros una amplia variedad de recursos organizados centralmente. La red involucrará a organizaciones reconocidas en el ámbito de la educación emprendedora, como *Make your Mark* y *Enterprise Education Trust*. *Enterprise Village*<sup>(1)</sup>, otro componente de *Enterprise Network*, es una página web que ofrece un sistema de ventanilla única a los interesados en la educación emprendedora, básicamente para Inglaterra. Los coordinadores regionales de Emprendimiento y las ELP desarrollarán secciones locales y regionales en esta web para apoyar una mayor difusión y compromiso entre la comunidad.

En Gales, *Cyfenter Development Partnership* (la Asociación para el Desarrollo *Cyfenter*) ha aportado la base de conocimientos en que se apoya el *Welsh Entrepreneurship Action Plan* (Plan de acción galés en materia de emprendimiento) (WEAP), cuyo principal objetivo estratégico consiste en integrar la educación emprendedora en el currículo nacional y en fomentar la cultura emprendedora entre los niños y los jóvenes. A través de su proyecto *Dynamo*, el WEAP trata de modificar la opinión pública y de crear un entorno social que respete y valore el emprendimiento. *Dynamo* organiza sesiones de formación del profesorado y ha elaborado un lote de recursos que incluye una guía y un programa lectivo para el profesor, un CD-ROM con tarjetas que incluyen información sobre la economía galesa y un juego interactivo en CD-ROM sobre temas de emprendimiento. Todos los centros de educación secundaria de Gales tienen acceso al proyecto *Dynamo* y a sus materiales.

Las administraciones locales y regionales pueden, además, organizar centros de apoyo para prestar ayudas de tipo general a los centros educativos y profesores, así como a las empresas. Sin embargo, existen ejemplos más específicos de intervenciones, como en el caso de Lituania, donde los centros piloto de emprendimiento juvenil organizados por cuatro municipios representan una base institucional para formar a los jóvenes en esta materia. Para estos cuatro centros, situados en los municipios de Anyksciai, Mazeikiai, Taurage y Zarasai, se ha desarrollado una metodología para la enseñanza del espíritu emprendedor entre los jóvenes basada en las experiencias de la organización asociada «*Communicare*», y se ha formado a 16 asesores juveniles (cuatro para cada municipio) encargados de impartir los diversos programas («*El primer salto*», «*Creación de la empresa*» y «*Desarrollo de la empresa*»).

### Integración de la educación emprendedora en estrategias locales y regionales de mayor alcance

Las localidades y regiones son los ámbitos territoriales, donde a menudo se diseñan y aplican estrategias de otro tipo, por ejemplo las relacionadas con la juventud o con el desarrollo económico. La educación emprendedora puede salir

<sup>(1)</sup> [www.enterprisevillage.org.uk](http://www.enterprisevillage.org.uk)

reforzada si se integra con estas estrategias y en ocasiones puede ligarse además a otras fuentes de financiación, como el Fondo Social Europeo o el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

### Convertir la educación emprendedora en un elemento integrante del desarrollo socioeconómico general: el ejemplo de Asturias, España

En Asturias, el gobierno autonómico y los interlocutores sociales suscribieron el Acuerdo sobre desarrollo económico, competitividad y empleo (ADEC) para el período 2004-2007, en el cual se incluía un Programa de fomento de la cultura emprendedora. Se ha renovado para el período 2008-2011 con el título de Acuerdo para la competitividad, el empleo y el bienestar de Asturias. Este enfoque regional ha permitido asimismo establecer vínculos con otras fuentes de financiación. En La Felguera, por ejemplo, Valnalón, organismo responsable de la aplicación del programa (véase el apartado 4.3.2), ha desarrollado un proyecto financiado por la iniciativa comunitaria EQUAL que abarca una serie de actividades educativas de fomento de la cultura emprendedora, especialmente entre las mujeres y los jóvenes, y que también formaba parte de la «Cadena de Formación de Emprendedores». En el ADEC 2004-2007

#### 4.4.4 Una educación emprendedora eficaz en centros educativos: creación de un ecosistema local y regional de educación emprendedora

Junto con los profesores, los centros educativos desempeñan un papel crucial en el desarrollo de una educación emprendedora eficaz. Es en estos centros donde se deberán combinar los distintos elementos constitutivos de la educación emprendedora con el fin de crear el entorno adecuado para la enseñanza y el aprendizaje, en el que puedan desarrollarse las competencias emprendedoras. La tabla 4.1 presenta las características más destacadas de este entorno, tomadas de las conclusiones del grupo de trabajo.

### Principales características de un entorno de educación emprendedora eficaz

- Contactos de calidad con personas emprendedoras;
- Comprensión por parte de los alumnos de la motivación y los objetivos de las actividades en las que participan, como por ejemplo desarrollar competencias relacionadas con la creatividad y la iniciativa y las capacidades necesarias para asumir riesgos o para gestionar empresas de forma eficaz;
- Aprendizajes de tipo práctico y directo para que los alumnos se diviertan, retengan los resultados de sus experiencias y experimenten la sensación de logro personal que refuerce su confianza en si mismos.
- Realización de tareas en las que los alumnos asumen responsabilidades con el fin de fomentar la aparición y puesta en práctica de enfoques innovadores para la resolución de problemas;
- Profesores con conocimientos prácticos sobre emprendimiento que son capaces de comunicar y transmitir su entusiasmo en a los alumnos y de potenciando su autonomía en el proceso de aprendizaje.

Como se señala al hablar del modelo progresivo, la etapa inicial típica a nivel de centro se caracteriza por su gran diversidad, ya que coexisten centros muy activos con otros en los que no existen actividades de educación emprendedora, así como algunos en los que se realizan actividades extracurriculares *ad hoc*. La educación emprendedora suele concentrarse en la educación secundaria. **El objetivo último del modelo progresivo consiste en que cada centro educativo, de cualquier nivel, se implique en la educación emprendedora**, estableciendo unas relaciones claras entre los distintos tipos y niveles de enseñanza y desarrollando vínculos más amplios como parte integrante de los ecosistemas locales de emprendimiento. Esto requerirá una importante labor de desarrollo en muchos casos.



Por cuanto respecta a los agentes que intervienen en la creación de los nuevos entornos necesarios para la educación emprendedora, los profesores, alumnos y la comunidad empresarial deberán coordinarse a nivel de centro, y son estos mismos centros los que pueden organizarse en agrupaciones o asociaciones capaces de abarcar todas las etapas educativas y de integrar a la totalidad de los grupos interesados en la ejecución de las actividades, aunque esta última fase suele requerir también la participación de las administraciones locales o regionales, tal como se describe en el apartado anterior. Y dado que los centros docentes constituyen el punto focal de las actividades, son también, en buena lógica, el lugar donde deberán resolverse los problemas concretos relacionados con los recursos y la configuración de horarios. La coordinación entre el nivel local y regional, dentro de una estrategia general, brinda la oportunidad de desarrollar actividades en común, de compartir los recursos a nivel local, regional o nacional, y de intercambiar experiencias.

Sin embargo, este proceso se inicia, en todos los casos, con la definición por parte de los centros de unas estrategias propias y coherentes en materia de educación emprendedora, basadas posiblemente en las iniciativas que ya estaban llevando a cabo determinados profesores. Esta definición requiere la colaboración de diversos agentes. La importancia de este proceso ha podido apreciarse en el caso de Finlandia, donde profesores, alumnos y juntas escolares han trabajado juntos para consensuar los objetivos comunes y crear un entorno propicio para la educación emprendedora. Estos esfuerzos deberán ir acompañados de planes y orientaciones concretas que permitan elaborar una estrategia integradora. También es importante, en la experiencia finlandesa, la conclusión de que una educación en el espíritu emprendedor eficaz debe prestar atención a los procesos y a la participación y adoptar un enfoque marcadamente multidisciplinar, sin tratar de atenerse estrictamente a las fronteras tradicionales.

El desarrollo de una estrategia más integradora trae consigo una serie de ventajas: acceso a recursos de mayor calidad, economías de escala, aprendizaje entre homólogos y sostenibilidad.

También es importante que los marcos normativos incluyan un margen de flexibilidad suficiente para que los profesores y centros puedan desarrollar métodos y materiales adaptados a sus necesidades y capacidades específicas, ya sean de tipo contextual (como la procedencia de los alumnos o los problemas de las empresas locales) o institucional (como el alcance de la educación emprendedora y su integración en el currículo). La integración implica asimismo el pleno aprovechamiento de los intereses comunes y de las potenciales sinergias entre los distintos centros y niveles educativos (por ejemplo entre la enseñanza secundaria y la universidad). Esto traerá consigo la intensificación de las iniciativas de cooperación y agrupación entre los centros educativos, por un lado, y las empresas con las que colaboran, por otro. Estas iniciativas podrán adquirir un carácter más sistemático mediante el desarrollo de acuerdos formales entre los municipios y las organizaciones empresariales (por ejemplo, las cámaras de comercio).

Al analizar las fórmulas que permiten aplicar eficazmente una estrategia integradora educación, muchas de las actividades mencionadas en los apartados anteriores de este capítulo tienen igualmente aplicación en este contexto. Sin embargo, también hay otros elementos clave especialmente relevantes al respecto, los cuales se enumeran en el recuadro siguiente.

### **Elementos clave para desarrollar un ecosistema local de educación emprendedora**

- Creación de entornos de aprendizaje basados en la práctica (generalmente como añadido o complemento al entorno de aprendizaje basado en la clase de tipo «tradicional»);
- Desarrollo de agrupaciones, asociaciones y relaciones de amplio alcance con una gran variedad de interesados;
- Establecimiento de centros de apoyo locales y regionales.

A este nivel resulta particularmente difícil ilustrar los elementos anteriores con ejemplos de

buenas prácticas, dado que, por definición, son las instituciones educativas y las administraciones locales las que deben tomar la iniciativa a este respecto. Existen, sin embargo, algunos ejemplos de intervenciones patrocinadas por las administraciones nacionales, regionales o locales que ponen de manifiesto posibles formas de estimular estas actividades.

### **Creación de entornos de aprendizaje basados en la práctica**

Un instructivo ejemplo del modo de crear entornos de aprendizaje basados en la práctica lo encontramos en el sistema italiano *Impresa Formativa Simulata*, (IFS) («empresa educativa simulada»). El sistema IFS se utiliza para introducir un nuevo tipo de educación emprendedora basada en una aplicación informática diseñada específicamente para crear una simulación virtual de un entorno de empresa, en el que aparecen también los organismos oficiales, las entidades de crédito y las cámaras de comercio. Hasta la fecha participan en esta iniciativa alrededor de 731 centros y 370 empresas. Al objeto de apoyar la aplicación del sistema a nivel local, se han establecido quince centros regionales en colaboración con varias administraciones regionales de Italia. El nuevo modelo pedagógico implícito en este método de enseñanza se centra en el desarrollo de las capacidades empresariales y de innovación tanto dentro como fuera de la escuela. Sirve asimismo para demostrar las ventajas de desarrollar alternativas al modelo tradicional de enseñanza. Los rasgos más sobresalientes del sistema IFS son la estrategia de aprendizaje basado en la práctica, la utilización de un laboratorio de simulación para cerrar la brecha entre el aula y la empresa, el requisito de cooperación entre los centros docentes y las empresas y el establecimiento de itinerarios educativos orientados a unos objetivos de aprendizaje claramente definidos.

### **Agrupaciones, asociaciones y relaciones de amplio alcance**

En aquellos países con una tradición de educación emprendedora comparativamente más antigua, la vía de desarrollo seguida en algunos lugares ha

llevado a diversos centros docentes a organizar sus propias agrupaciones, que a veces evolucionan posteriormente hasta convertirse en asociaciones educación-empresa creadas bajo los auspicios de las administraciones locales y organizaciones empresariales. En algunas partes de Europa, las actuaciones de tipo regional han tenido una importancia significativa. Como veremos a continuación, a este nivel es posible lograr la participación de un círculo más amplio de interesados, en particular de los centros de educación superior y de otras instituciones de carácter regional.

En España, por ejemplo, el Instituto de la Pequeña y Mediana Industria de la Generalitat Valenciana (IMPIVA) y la Fundación Universidad-Empresa de la Universitat de Valencia (ADEIT) han unido sus fuerzas para facilitar el acceso a la comunidad empresarial de los centros de educación secundaria y de formación profesional de la región. En el programa participa un consorcio de empresas valencianas que trata de fomentar el espíritu emprendedor en las escuelas y universidades. Esto se lleva a cabo principalmente a través de cursos de formación y otras actividades específicas financiadas por ese consorcio de empresas. Un ejemplo de lo anterior es una escuela de verano en la que se enseña a los profesores universitarios a motivar a sus alumnos para que sean emprendedores.

Este programa, que incluye un «taller» presencial y formación por Internet, se diseñó específicamente con el fin de abordar, a través de un estrategia integradora, algunos problemas básicos de la sociedad y de la economía valencianas, aprovechando al mismo tiempo determinadas características de la región. Estos problemas básicos son: el número cada vez menor de titulados que se dedican a la enseñanza, la dificultad para extraer el máximo provecho posible de las oportunidades ofrecidas por el programa ERASMUS, en el que participa la Universitat de Valencia, y la necesidad de centrarse en los principales sectores generadores de empleo de la ciudad y de la región (metalmecánico y agroalimentario).

En los casos en que las administraciones regionales poseen competencias importantes en los ámbitos de la educación y de la empresa, estas intervenciones pueden ser todavía más amplias y estructuradas, como ocurre en el estado federal

alemán de Baden-Württemberg. Como se muestra en el recuadro siguiente, en este caso las intervenciones han estado dirigidas a desarrollar una estrategia más integradora para el apoyo prestado a la educación emprendedora, abarcando a todos los niveles regionales y nacionales.

### **Hacia un estrategia integrada de los niveles nacionales y regionales: Baden-Württemberg, Alemania**

En Alemania, el programa de educación emprendedora de Baden-Württemberg trata de fomentar el emprendimiento a través de un paquete de medidas variadas que incluye colaboraciones educación-empresa y miniempresas, desarrolladas tanto a escala nacional como regional. Uno de los elementos más importantes del programa es un concurso (la *Copa Nordschwarzwald*) basado en un juego informático que simula una empresa recién creada, en el que los alumnos compiten a nivel local, regional y nacional. Durante el concurso se simula la administración de una empresa virtual a lo largo de un período de 16 años, desde su creación hasta que cotiza en bolsa. Los equipos se componen de jugadores pertenecientes a centros educativos de distintos tipos. Por otro lado, se ofrecen diversas ayudas a los centros que deseen aprovechar las ventajas del método educativo basado en miniempresas, como por ejemplo la conferencia «*Schule und Selbständigkeit*» («Escuela y autoempleo») celebrada en noviembre de 2009, ferias de muestras de empresas escolares y miniempresas, una base de datos de miniempresas disponible en Internet ([www.schulen.newcome.de](http://www.schulen.newcome.de)), materiales y documentación sobre la creación de una miniempresa, una red de puntos de contacto (que organiza seminarios y talleres para profesores y que puede ayudar también a establecer relaciones con empresas reales) y un teléfono de información para recibir asesoramiento jurídico.

## 5

# Ejecución del programa

## Puntos clave del capítulo 5.

Existe consenso entre los Estados miembros en que debe incluirse el espíritu emprendedor en todas las estrategias nacionales y regionales de educación y/o de aprendizaje permanente, que contemplen acciones que abarquen todos los niveles y tipos de educación y en que la UE ha de desempeñar un papel clave de apoyo al cambio en este sentido.

Entre las acciones a escala comunitaria que pueden ser útiles cabe mencionar las siguientes:

Financiación de la creación de Centros nacionales y regionales de educación emprendedora que actúen como observatorios de buena políticas y prácticas, como ejes de investigación y desarrollo y como plataformas para involucrar a los interesados.

- Financiación de nuevas actividades de investigación y desarrollo y de recogida y difusión de buenas prácticas.
- Apoyo a la elaboración y difusión de materiales y métodos didácticos y a la

formación de profesorado por ejemplo, mediante seminarios y talleres.

- Financiación de iniciativas de sensibilización para suscitar nuevas actividades.
- Inclusión plena de la educación emprendedora en los próximos programas (posteriores a 2013) mediante la aplicación de procedimientos de evaluación de impacto y de evaluación ex ante, así como mediante el diseño de los propios programas (no como un añadido posterior).
- Financiación de intervenciones a escala estatal y regional para el estímulo de la cohesión y del nuevo crecimiento económico y prosperidad a través de programas nacionales de reforma (PNR) y de programas operativos (PO) mediante la promoción y el desarrollo de oportunidades a través del FSE/FEDER a favor de ministerios, comités de seguimiento de los programas y administraciones regionales. Estos fondos pueden destinarse a apoyar actividades de educación emprendedora. Las medidas para el desar-

rollo de empresas son habituales en los PNR y PO y pueden apoyarse y reforzarse con planes coherentes de apoyo a la educación emprendedora.

## 5.1 Introducción

En términos generales, de la situación actual que se ha descrito en el capítulo 2 se desprende claramente que hay un considerable margen de actuación para ayudar a los países a avanzar a lo largo del modelo progresivo presentado. Al mismo tiempo, el análisis hecho en ese mismo capítulo pone de manifiesto la escala completa de la agenda que debe seguirse: la educación emprendedora puede prestar su ayuda en una amplia variedad de ámbitos sociales y económicos, y su amplia concepción remite a la necesidad de nada menos que un cambio de paradigma en la práctica docente.

Es importante comprender la escala de las tareas a las que se enfrentan los agentes de los Estados miembros, ya que representa el contexto para determinar las mejores vías que puede seguir la UE para prestar apoyo a los gobiernos de los Estados miembros y a los demás interesados.

Hay varios aspectos que pueden destacarse. En primer lugar, es importante que los Estados miembros dividan la tarea en segmentos alcanzables, fijen prioridades y definan una secuencia prudente de tareas en las que cada acción se apoye en otra acción anterior. En segundo lugar, como ya se ha subrayado, es importante que las administraciones nacionales y regionales establezcan marcos amplios dentro de los cuales pueda estimularse a todos los niveles un desarrollo intensivo de la educación emprendedora, en lugar de adoptar un enfoque de arriba abajo.

## 5.2 Implicaciones de las políticas

Existe consenso en lo que respecta a los objetivos de la educación emprendedora, que pueden articularse del modo siguiente:

- Incluir el espíritu emprendedor en todas las estrategias nacionales y, en su caso, regionales de educación y de aprendizaje permanente, de forma que sea posible el

desarrollo de competencias emprendedoras básicas desde la educación primaria y secundaria, como elemento integrado del programa de estudio, hasta los niveles terciarios de la educación formal con una variedad de materias optativas para especialización.

- Fomentar el desarrollo de ciudadanos europeos emprendedores capaces de crear y explotar oportunidades de creación de nuevas empresas y de mejorar la supervivencia de las existentes, con el consiguiente desarrollo del empleo, la riqueza y la estabilidad económica.
- Crear una Unión Europea más emprendedora, formada por ciudadanos para quienes el espíritu emprendedor forme parte de su identidad cultural y se considere un medio fundamental para crear y aprovechar oportunidades en todos los aspectos de su vida.

Todo esto trae consigo ciertas consecuencias en una amplia gama de ámbitos de la política, que ahora deben considerarse. Merecen destacarse las siguientes:

- el impacto de la educación emprendedora sobre la **política de convergencia**, tanto en forma de diferencias regionales dentro de los EM como de diferencias en la UE27;
- el impacto sobre la política de **competitividad**, en particular a la luz de la recesión económica actual y del envejecimiento de la población: fomento de la innovación, de la diversificación y de la transmisión de empresas y de la sucesión en ellas (cuestión en la que ha hecho hincapié el grupo de Roma).
- el impacto sobre la **política de la juventud**, en lo que se refiere al compromiso con los jóvenes y a la mejora de sus capacidades y opciones de vida;
- el impacto sobre la agenda de **cohesión**, en concreto en lo relativo a la aplicación de las iniciativas de ciudadanía activa, responsabilidad social de las empresas, desarrollo de comunidades con mayor resiliencia y desarrollo de capacidades y del capital social.

### 5.2.1 La UE como catalizador: apoyo a los cambios y vigorización de los programas

Se reconoce con carácter general que la financiación de la educación emprendedora sigue siendo una prioridad desatendida por los gobiernos nacionales y un capítulo en el que los presupuestos se han visto amenazados por la situación de recesión actual. No obstante, cabe identificar un número significativo de fuentes de financiación a escala de la UE que podrían utilizarse para ayudar a los Estados miembros y a las regiones e desarrollar iniciativas, en especial el Fondo Social Europeo, ampliamente utilizado. Por ejemplo, en Baden-Württemberg, Alemania, se han aplicado medidas y se han establecido redes sectoriales específicas, con apoyo del FSE, para fomentar el espíritu emprendedor y la realización de actividades extracurriculares en las escuelas, habiéndose aprobado hasta la fecha ocho proyectos por un valor de 1,2 millones de euros. En Rumanía, cuenta con el apoyo del FSE la Estrategia nacional de desarrollo de los recursos humanos, que incluye la educación emprendedora y en el marco de la cual se han dedicado 201.127.040 euros al programa SOPHRD 2007-2013. Por lo demás, debe reseñarse que el nivel de conocimiento sobre estas fuentes de financiación para el fomento de la educación emprendedora es variable entre los participantes, como cabe esperar dadas las significativas diferencias en sus antecedentes.

En términos generales, en definitiva, la UE puede movilizar recursos que tiene a su disposición y desempeñar en cierta medida y en áreas clave de intervención una función catalizadora a través de sus propios proyectos e instituciones. Parte de esta actividad puede consistir en una tarea de sensibilización sobre el potencial de los Fondos Estructurales y de otros recursos de la UE para la financiación de las actuaciones, pero puede ir más allá, incluida la tarea de velar por que la educación emprendedora reciba la atención adecuada en convocatorias de propuestas y licitaciones anuales y en el diseño de nuevos programas para después de 2013.

En el cuadro que sigue se recogen las actividades clave que deben emprenderse.

### La UE como catalizador: Actividades clave

- Financiación de la creación de Centros nacionales y regionales de educación emprendedora que actúen como observatorios de buena políticas y prácticas, como ejes de investigación y desarrollo y como plataformas para involucrar a los interesados.
- Financiación de nuevas actividades de investigación y desarrollo y de recogida y difusión de buenas prácticas.
- Apoyo a la elaboración y difusión de material y métodos didácticos y a la formación de profesorado, por ejemplo, mediante seminarios y talleres.
- Financiación de iniciativas de sensibilización para suscitar nuevas actividades.
- Inclusión plena de la educación emprendedora en los próximos programas (posteriores a 2013) mediante la aplicación de procedimientos de evaluación de impacto y de evaluación ex ante, así como mediante el diseño de los propios programas (no como un añadido posterior).
- Financiación de intervenciones a escala estatal y regional para el estímulo de la cohesión y del nuevo crecimiento económico y la prosperidad a través de programas nacionales de reforma (PNR) y de programas operativos (PO) mediante la promoción y el desarrollo de oportunidades a través del FSE/FEDER a favor de ministerios, comités de seguimiento de los programas y administraciones regionales. Estos fondos pueden destinarse a apoyar actividades de educación emprendedora. Las medidas para el desarrollo de empresas son habituales en los PNR y PO y pueden apoyarse y reforzarse con planes coherentes de apoyo a la educación emprendedora.

### 5.2.2 Funciones y responsabilidades a escala de la UE

En los mecanismos recomendados anteriormente se dan considerables sinergias entre las diferentes funciones, que pueden aprovecharse. Pueden contribuir a ello, además, varios interesados:

- La DG Educación y Cultura (EAC);
- La DG Empresa e Industria (ENTR).
- La DG Política Regional (en lo que respecta al FEDER);
- La DG Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades (en lo que respecta al FSE);
- Eurostat (en lo que respecta al desarrollo de indicadores y al seguimiento basado en datos empíricos);
- la Agencia Ejecutiva para la Educación, el Sector Audiovisual y la Cultura (en relación con el Programa de Aprendizaje Permanente) y
- la Agencia Ejecutiva de Competitividad e Innovación (en relación con proyectos piloto de educación emprendedora).

#### **El laboratorio transnacional sobre los cambios en el profesorado responsable de la educación emprendedora: South East European Centre for Entrepreneurial Learning**

El South East European Centre for Entrepreneurial Learning (SEECEL) es una institución surgida del marco de supervisión de las políticas de empresa de la UE en la región de preadhesión de la UE. A partir del interés de varios países por cooperar en el ámbito de la educación emprendedora, el Centro recibe apoyo de la Comisión Europea y del Gobierno croata. A su vez, presta ayuda a ocho países, cuyos Ministerios de educación y de economía constituyen el Consejo de Dirección.

Las actividades del Centro se articulan en torno a equipos de expertos de varios países que trabajan en la elaboración de objetivos y currículo de educación emprendedora, en la

formación inicial y continua del profesorado y en la elaboración de enfoques innovadores para la promoción de una escuela emprendedora. En el ámbito de la formación inicial, el SEECEL trabaja con una universidad (facultades de educación y de otras materias que preparan a profesores para la enseñanza de asignaturas específicas) de cada uno de los 8 países participantes para desarrollar la formación inicial del profesorado responsable de la educación emprendedora que haga hincapié en la competencia clave. Un curso opcional ofrecido en esas universidades se centra en el papel de la escuela emprendedora y en el desarrollo de rasgos emprendedores en los alumnos.

El apoyo a la formación inicial se ofrece a dos niveles. En primer lugar, a escala nacional (organismos de educación), con vistas a la mejora de las políticas y al establecimiento de sistemas de seguimiento. En segundo lugar, a escala de centro, donde los profesores formados ponen en práctica los principios y métodos pedagógicos en 32 escuelas de los 8 países participantes (2011-2012). Dado el interés por la sostenibilidad de los cambios en el entorno escolar, la formación de directores de centros escolares constituye asimismo un elemento básico del trabajo del SEECEL.

# Menú de acciones

## - la Agenda de Oslo para la educación emprendedora en Europa

El objetivo de este documento es acelerar el progreso en la promoción de la mentalidad emprendedora en la sociedad, de forma sistemática y mediante acciones eficaces.

La Agenda es un variado menú de propuestas, del que las partes interesadas pueden escoger acciones al nivel apropiado y adaptarlas a la situación local.

Se indican los actores relevantes para cada una de las acciones propuestas.

	UE	Estados miembros	Autoridades educativas	Autoridades regionales /locales	Colegios/universidades	Organizaciones intermeditarias	Negocios/empresarios
<b>A - Marco para el desarrollo de políticas</b>							
<b>A1</b> Garantizar el apoyo político a la educación emprendedora al más alto nivel. El verdadero progreso sólo será posible si se cuenta con el compromiso firme de las administraciones nacionales y regionales y de los ministerios pertinentes en el contexto de la aplicación de la estrategia de Lisboa.							
<b>A2</b> Integrar mejor la educación del espíritu emprendedor en el proceso de seguimiento de Lisboa (Directrices Integradas para el Crecimiento y el Empleo), y evaluar los progresos de los Estados miembros en este ámbito de un modo más eficaz mediante la aplicación de indicadores específicos.							
<b>A3</b> Establecer el marco europeo de lo que se pretende lograr, seguido de la evaluación adecuada del impacto de las medidas adoptadas. Debe garantizarse la coordinación a escala de la UE, con la definición de objetivos generales y de resultados deseables en materia de educación emprendedora. El marco mencionado puede reforzarse con la creación de un Observatorio Europeo para la Educación Emprendedora que cuente con representaciones nacionales.							



	UE	Estados miembros	Autoridades educativas	Autoridades regionales /locales	Colegios/universidades	Organizaciones intermediarias	Negocios/empresarios
<b>A4</b> Poner en marcha estrategias nacionales para la educación emprendedora en las que se hayan fijado objetivos claros que abarquen todas las etapas de la educación. Dichas estrategias deberían exigir la participación activa de todos los agentes pertinentes (públicos y privados), y establecer un marco general definiendo al mismo tiempo acciones concretas. Éstas podrían abarcar desde la inclusión del espíritu emprendedor en los planes de estudios nacionales hasta el ofrecimiento de apoyo a centros educativos y profesores. El objetivo general será garantizar que todos los jóvenes puedan progresar de una manera coherente en la adquisición de competencias emprendedoras a lo largo de todas las etapas del sistema educativo.							
<b>A5</b> Crear Grupos Directores, tanto a nivel europeo como nacional, en los que puedan estar representadas todas las partes interesadas en la educación del espíritu emprendedor (administraciones públicas, empresas, centros educativos, estudiantes, etc.). Entre los cometidos de estos Grupos figuraría el de fijar objetivos para la educación emprendedora que tengan en cuenta sus distintos aspectos y el de informar acerca de los progresos realizados.							
<b>A6</b> Promover la educación emprendedora a nivel regional, con un programa coherente que reúna a las partes interesadas locales y aborde los distintos niveles educativos mediante diversos instrumentos.							
<b>A7</b> Facilitar el desarrollo de la educación emprendedora en el contexto del proceso de Bolonia mediante el impulso a la movilidad de los profesores (entre países y entre instituciones, incluido el sector privado), el reconocimiento del papel de otras personas además del profesorado (profesionales, emprendedores y los propios estudiantes) y la validación de itinerarios profesionales en materia de empresa en la enseñanza superior impartida en la universidad.							
<b>A8</b> Aumentar la coherencia entre los programas europeos de financiación a los que se puede recurrir para apoyar los proyectos y las actividades de educación emprendedora (en particular, el Programa de Aprendizaje Permanente, el FSE y el FEDER). Estos programas pueden ser de gran ayuda a la hora de apoyar acciones adoptadas a escala nacional y local.							
<b>A9</b> Garantizar la coordinación a escala europea en la evaluación de programas y actividades, de modo que se puedan comparar los resultados. La UE podría reunir a un grupo de investigadores en materia de educación del emprendedora que ayudasen a definir los indicadores y a especificar procesos educativos tipo.							
<b>B – Apoyo a los centros educativos</b>							
<b>B1</b> Integrar mejor los programas y las actividades de educación emprendedora en el plan de estudios establecido en los centros escolares a todos los niveles (primaria, secundaria, profesional), como elemento horizontal común a todos los campos de estudio (mentalidad emprendedora) y como asignatura específica (competencias empresariales).							
<b>B2</b> En su definición más amplia (como elemento impulsor de cualidades como la creatividad, la autonomía, la iniciativa, el espíritu de equipo, etc.) el espíritu emprendedor debería incluirse también en el plan de estudios de los centros de educación primaria. Es importante, especialmente en este nivel educativo, convencer a los centros escolares, los profesores y los padres de que el espíritu emprendedor es una competencia fundamental para todos y que fomentándolo no se pretende que todos los alumnos se conviertan en empresarios.							
<b>B3</b> La Comisión Europea debería apoyar la reforma de los programas de estudios a nivel nacional y facilitar el análisis comparativo, ya sea coordinando la aplicación de la estrategia de Lisboa, facilitando el intercambio de buenas prácticas o mediante otros instrumentos.							

	UE	Estados miembros	Autoridades educativas	Autoridades regionales /locales	Colegios/universidades	Organizaciones intermediarias	Negocios/empresarios
<b>B4</b> Apoyar el uso de herramientas pedagógicas basadas en la práctica que permitan a los estudiantes participar en un proyecto concreto de empresa (por ejemplo, en la dirección de una miniempresa). Integrar estas actividades como opción reconocida en los programas escolares oficiales, especialmente en el nivel de enseñanza secundaria.							
<b>B5</b> Estimular - mediante la financiación pública específica - la puesta en práctica de proyectos piloto en los centros educativos, con el fin de poner a prueba distintas maneras de impartir la educación emprendedora. El fin último será difundir ampliamente las buenas prácticas resultantes y animar al máximo número posible de centros a adoptar los métodos probados.							
<b>B6</b> Garantizar una financiación / un apoyo sostenidos para las actividades de educación emprendedora y para la aplicación de proyectos concretos en los centros escolares. la financiación de proyectos a corto plazo o modificar los mecanismos de financiación introduce un elemento de fragilidad en la sostenibilidad de la dotación, a menos que ésta pueda integrarse en una estrategia coherente.							
<b>B7</b> Conceder subvenciones públicas destinadas a la creación de Centros de Emprendimiento en las universidades y a la creación de una red entre ellas. Entre otros cometidos, estos Centros se ocuparían de introducir el espíritu de empresa en los distintos campos de estudio, promover la comercialización de la investigación y la explotación de nuevas ideas de negocio, establecer vínculos con las empresas, etc.							
<b>B8</b> Desarrollar plataformas europeas y nacionales comunes de programas, proyectos y materiales pedagógicos existentes, a fin de facilitar que estos se puedan compartir y difundir. Estas plataformas serán de gran ayuda a los profesionales a la hora de mejorar la oferta de educación emprendedora.							
<b>B9</b> Desarrollar la investigación que tenga por objeto evaluar el impacto de la educación emprendedora en las personas, las comunidades, la sociedad y la economía. La posibilidad de seguir la pista a los alumnos será un factor fundamental para el éxito.							
<b>C – Apoyo a profesores y educadores</b>							
<b>C1</b> Ofrecer una formación específica al profesorado es una cuestión política, por lo que debería estar ligada a la reforma de los planes de estudios a nivel nacional. Las autoridades educativas deberían hablar con los profesores utilizando su mismo lenguaje y explicarles la razón por la que el espíritu emprendedor es una competencia clave para todos y la manera en que las actividades y los métodos relacionados con dicho espíritu pueden aportar un mayor dinamismo e innovación a los distintos cursos.							
<b>C2</b> Adoptar métodos innovadores para formar a los profesores. Estos métodos deberían incluir estudios de caso y otros elementos interactivos, como involucrar a los profesores en experiencias laborales reales, ya sea en proyectos empresariales o en la gestión de una mini-empresa. Al haber adquirido la experiencia directa, los profesores serán más eficaces cuando utilicen estos métodos con los estudiantes.							
<b>C3</b> Establecer incentivos a escala de los centros educativos, creando, por ejemplo, fondos para el desarrollo del personal y reconociendo y recompensando la participación de los profesores en actividades que exigen un enfoque pedagógico innovador y, a menudo, un esfuerzo extraordinario por su parte.							
<b>C4</b> Poner en marcha acciones innovadoras para formar a los profesores en educación emprendedora que tengan una dimensión europea y que reciban apoyo en el marco del Programa de Aprendizaje Permanente.							

	UE	Estados miembros	Autoridades educativas	Autoridades regionales /locales	Colegios/universidades	Organizaciones intermeditarias	Negocios/empresarios
<b>C5</b> Apoyar la movilidad de los educadores en toda Europa, sobre todo en el ámbito de la enseñanza superior, mediante el Programa de Aprendizaje Permanente de la Comunidad y/u otros instrumentos concebidos específicamente a tal fin. Europa precisa de una mayor movilidad y de intercambios de experiencias más frecuentes no sólo entre universidades sino también entre las comunidades académicas y el mundo de la empresa. Es necesario desarrollar programas que permitan a los educadores pasar un tiempo en otras instituciones y/o en el sector privado, de tal forma que se comprometan plenamente con lo que hacen, aprendan y se desarrollen. Europa necesita intensificar la puesta en común de conocimientos y buenas prácticas entre los distintos sectores y más allá de las fronteras nacionales.							
<b>D – Actividades de educación emprendedora en centros educativos y centros de enseñanza superior</b>							
<b>D1</b> Integrar elementos del comportamiento emprendedor (curiosidad, creatividad, autonomía, iniciativa, espíritu de equipo) ya en la enseñanza primaria. A tal fin, utilizar juegos, cómics y otras herramientas adecuadas a la edad de los alumnos.							
<b>D2</b> Desde la enseñanza primaria, hacer que los niños tomen conciencia del papel de las empresas y los empresarios en la sociedad. El hecho de hacer hincapié en el concepto de «responsabilidad social» contribuirá a convertir la carrera empresarial en una propuesta más atractiva.							
<b>D3</b> Difundir en los colegios un libro que recoja los éxitos de jóvenes emprendedores, a fin de mejorar la imagen de los empresarios como modelos de referencia para los jóvenes.							
<b>D4</b> Introducir enfoques pedagógicos innovadores en todos los cursos, como base necesaria en la que se sustenta el espíritu emprendedor. Ampliar las prácticas pedagógicas en uso mediante un desarrollo curricular innovador. La educación escolar debe basarse en la curiosidad y en las capacidades emprendedoras innatas en los niños.							
<b>D5</b> Como parte de la evaluación final de un programa o curso de educación emprendedora, poner a prueba las competencias emprendedoras de los estudiantes y ofrecerles un certificado («permiso de conducir empresas») que reconozca la adquisición de estas capacidades.							
<b>D6</b> Asociar a los estudiantes con empresarios y empresas reales, a fin de garantizar su estrecha relación con una experiencia empresarial real. Los estudiantes no deberían mantenerse aislados y alejados del mundo real cuando dirijan, por ejemplo, una empresa virtual o simulen un plan de negocios.							
<b>D7</b> Permitir y apoyar la iniciativa espontánea de las asociaciones de estudiantes que persigan objetivos como la creación de vínculos con empresas y que involucren a los estudiantes en el trabajo relacionado con proyectos empresariales. Reconocer y recompensar el tiempo que los estudiantes dediquen a estas actividades mediante créditos educativos.							
<b>D8</b> Involucrar a antiguos alumnos en las actividades del centro educativo/universidad y en el aula (por ejemplo, antiguos alumnos que hayan creado su propia empresa).							
<b>D9</b> Ofrecer la educación emprendedora a los grupos más desfavorecidos. En particular, los jóvenes en riesgo de exclusión social (jóvenes con bajos ingresos o que hayan abandonado el sistema educativo, adolescentes en peligro de convertirse en parados de larga duración, refugiados, etc.) pueden sacar un gran provecho de este tipo de formación. Puede aumentar la motivación de aquellos que aprenden mejor con la práctica y que tienen dificultades para asimilar materias más tradicionales. Algunos programas dirigidos a estos grupos han ofrecido muy buenos resultados, tanto en términos de empresas creadas como de integración social.							

	UE	Estados miembros	Autoridades educativas	Autoridades regionales /locales	Colegios/universidades	Organizaciones intermediarias	Negocios/empresarios
<b>D10</b> Los establecimientos de enseñanza superior deberían integrar el espíritu emprendedor en las distintas asignaturas de sus planes de estudio, ya que esto podría suponer un valor añadido para todas las licenciaturas (las carreras técnicas y científicas, pero también las creativas y de humanidades). Todas las facultades/disciplinas deberían ofrecer a los estudiantes de todos los niveles la oportunidad de experimentar el espíritu emprendedor.							
<b>D11</b> En la enseñanza superior, llevar a los empresarios al aula e involucrar a los estudiantes directamente en proyectos de empresa. Los métodos de aprendizaje activos son más complejos que los métodos tradicionales de enseñanza. Los primeros apelan a los sentimientos y emociones de los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Por ello, los educadores/facilitadores deben ser capaces de crear un entorno abierto en el que los estudiantes desarrollen la confianza necesaria para poder asumir riesgos.							
<b>D12</b> Aumentar la producción de estudios de casos europeos que puedan emplearse en las aulas en la enseñanza superior. El trabajo en grupo sobre casos concretos es un método eficaz, ya que mejora la comprensión de problemas reales relacionados con el ámbito empresarial y capta el interés de los estudiantes por solucionar problemas reales. Para aumentar al máximo su eficacia, los estudios de casos utilizados deberían tener una dimensión europea y local, en lugar de importarse de los EE.UU.							
<b>D13</b> Aumentar la estima académica del emprendimiento: crear buenos programas de investigación y de doctorado sobre emprendimiento, a fin de crear una «masa crítica» de futuros profesores con esta competencia específica.							
<b>D14</b> Animar a estudiantes, licenciados e investigadores que tengan ideas de negocio comercialmente viables a desarrollarlas hasta convertirlas en empresas, proporcionándoles diversos servicios de apoyo a través de la institución de que dependen (incubadoras, financiación, tutela, etc.).							
<b>D15</b> Integrar de manera sistemática la evaluación en todos los programas. La evaluación más eficaz es aquella que es independiente y comparativa (es decir, debe realizarse antes del inicio del programa y tras su conclusión).							
<b>E - Crear vínculos y abrir la educación al mundo exterior</b>							
<b>E1</b> Impulsar la creación de comunidades de aprendizaje cuya misión sea promover la mentalidad emprendedora mediante la creación de vínculos entre los sectores público y privado, en los que participen centros educativos, la comunidad académica y el mundo de los negocios, así como organizaciones intermediarias pertinentes. En particular, debería gozar de un mayor reconocimiento el papel de las organizaciones intermediarias dedicadas a la difusión de las actividades relacionadas con el espíritu emprendedor en los centros educativos y las universidades, y a la creación de vínculos entre el ámbito educativo y el de la empresa.							
<b>E2</b> Impulsar la participación de entidades privadas en la educación emprendedora mediante la financiación o las contribuciones en especie. Esta participación debería ser considerada por las empresas como una inversión a largo plazo y como un aspecto más de la responsabilidad social corporativa.							
<b>E3</b> Las empresas deberían considerar la posibilidad de donar al menos una pequeña parte del tiempo de trabajo de su personal a la participación en actividades organizadas por centros educativos y universidades. De hecho, la tutela y el asesoramiento de personas con experiencia en el ámbito de la empresa son elementos básicos de la formación en emprendimiento.							

	UE	Estados miembros	Autoridades educativas	Autoridades regionales /locales	Colegios/universidades	Organizaciones intermediarias	Negocios/empresarios
<b>E4</b> Desarrollar o apoyar la investigación relativa a la manera de aumentar el compromiso de los empresarios con la educación. La comunidad empresarial precisa incentivos que la muevan a cooperar más estrechamente con las instituciones educativas. Las oportunidades de beneficio mutuo pueden funcionar, pero a menudo no se reconocen como actividades verificables y adecuadas para el personal de la empresa.							
<b>E5</b> Contribuir a desarrollar las capacidades pedagógicas de empresarios y personal de empresas, a fin de aumentar la eficacia de su participación en las actividades en el aula. De esta tarea podrían ocuparse eficazmente las organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas a vincular a los centros escolares con las empresas, así como las organizaciones empresariales.							
<b>E6</b> Concebir, desarrollar y promover un sello de calidad para los «centros escolares emprendedores» y las «universidades emprendedoras» que pueda ser utilizada de manera voluntaria por las instituciones educativas. Podrían definirse criterios generales a escala europea y/o nacional que, en cualquier caso, deberían adoptarse a los entornos y los sistemas educativos locales. Esta iniciativa podrían desarrollarla a escala nacional organizaciones intermediarias que tengan una dilatada experiencia en la educación emprendedora mediante la cooperación con las autoridades educativas y los centros educativos o las universidades.							
<b>E7</b> Ofrecer a los jóvenes la oportunidad de desarrollar sus capacidades emprendedoras ayudándolos a crear su propio «empleo de verano», y a ganar dinero utilizando sus propias ideas e iniciativas. Pueden promoverse estas actividades mediante la cooperación entre centros escolares, organizaciones sin ánimo de lucro, empresas y autoridades locales.							
<b>E8</b> Crear Centros de Emprendimiento a nivel local, cuya misión sea asistir a centros educativos y profesores, desarrollar vínculos entre centros educativos y empresas, facilitar la participación de emprendedores y empresarios en programas escolares y universitarios, y promover iniciativas de sensibilización de la comunidad local.							
<b>F - Actividades de comunicación</b>							
<b>F1</b> Poner en marcha campañas de sensibilización a escala europea y nacional que garanticen que el espíritu emprendedor sea entendido en su sentido más amplio (y no sólo como algo relacionado con dirigir un negocio). Las iniciativas más generales pueden reunir y coordinar las diversas acciones que tengan lugar a nivel nacional y local (por ejemplo, el Día de la Persona Emprendedora o el Año europeo del Emprendimiento).							
<b>F2</b> Reconocer las actividades y los programas de educación emprendedora que funcionen bien a través de la organización de premios y concursos.							
<b>F3</b> Crear premios, a escala europea y/o nacional, que reconozcan la labor de las empresas que se distinguen especialmente por dedicar fondos y tiempo de trabajo de sus empleados a la enseñanza, al acompañamiento y, en general, a la participación en actividades organizadas por centros educativos y centros de enseñanza superior.							

# Ejemplos de buenas prácticas

## 7.1 Danish Foundation for Entrepreneurship (Fundación Danesa para el Emprendimiento)

*País:* Dinamarca

*Datos de contacto:*

*Organización responsable:*

Autoridad Danesa de la Empresa y la Construcción

Nombre y apellido de la persona de contacto: Bemt Lindhardt Andersen

Calle y número: Langelinie Allé 17

Código postal: 2100

Ciudad: Copenhague

Correo electrónico de contacto: bla@ebst.dk

Sitio web de la organización: www.ebst.dk

*Descripción de la medida:*

La Fundación fue creada en enero de 2010 por los Ministerios de Educación, de Ciencia, de Economía y Asuntos Empresariales, y de Cultura. Los cuatro ministerios pusieron en marcha en 2009 una Estrategia nacional de educación emprendedora, una de cuyas iniciativas fue la creación de esta Fundación. El modelo en que se inspiró fue, entre otros, el de la Kauffman Foundation de Estados Unidos. La Fundación tiene por objeto crear un compromiso nacional coherente con la educación y la formación en el espíritu emprendedor y convertirse en un centro nacional de conocimiento en este ámbito. Recibirá una subvención anual de 25 millones de coronas en el período 2010-2012. En 2010 recibió, en concepto de patrocinio privado, unos 40 millones de coronas (sumando las aportaciones financieras y en especie). La supervisión de los trabajos de

la Fundación se realiza al amparo de un contrato trienal con el Gobierno danés (que se actualiza cada año). La Fundación es responsable de las siguientes 10 tareas: 1. Desarrollo de la educación emprendedora. 2. Desarrollo de programas de estudio, cursos y métodos de enseñanza. 3. Desarrollo de pruebas y exámenes. 4. Desarrollo del talento. 5. Recogida y difusión de los conocimientos. 6. Iniciativas internacionales y transnacionales. 7. Desarrollo y cofinanciación de estrategias referidas al espíritu emprendedor en el sistema educativo. 8. Diálogo con instituciones educativas. 9. Realización de actividades de fomento de una cultura emprendedora. 10. Gestión de iniciativas nacionales y regionales futuras.

#### *Objetivos:*

Promover las competencias de los jóvenes en los ámbitos de la independencia, la innovación y el emprendimiento: a este respecto actúa como centro de conocimientos para todas las instituciones educativas que ayudan a los jóvenes a fijarse una carrera como autónomos o a desarrollar otras capacidades.

*Fecha de inicio:* 01/01/2010

*Grupo destinatario:* Alumnos desde primaria hasta los cursos de doctorado.

#### *¿Por qué se considera que esta medida ha tenido éxito?*

El 22 % de los alumnos de secundaria o de formación profesional cursan luego estudios empresariales. En la educación superior, esa cifra se reduce al 11 %. En 2010 el Gobierno danés y la Fundación adjudicaron el desarrollo de varios proyectos adicionales, como la creación de centros de educación emprendedora en las universidades (con un presupuesto total de 80 millones de coronas en 2011-2012), la medición de los efectos de la educación emprendedora desde la enseñanza primaria hasta los estudios de doctorado y la concesión de becas en la enseñanza superior para alumnos con capacidades extraordinarias en materia de espíritu empresarial.

## 7.2 Programa de acción sobre la educación emprendedora

*País:* Países Bajos

#### *Datos de contacto:*

#### *Organización responsable:*

Ministerio de Asuntos Económicos, Agricultura e Innovación

Nombre y apellido de la persona de contacto: Sr. Jurgen Geelhoed

Calle y número: P.O. Box 20101

Código postal: 2500 EC

Ciudad: Den Haag

Correo electrónico de contacto: [jj.geelhoed@minez.nl](mailto:jj.geelhoed@minez.nl)

Sitio web de la organización: [www.rijksoverheid.nl/ez](http://www.rijksoverheid.nl/ez) [www.onderwijsonderneemt.nl](http://www.onderwijsonderneemt.nl)

#### *Descripción de la medida:*

Es principalmente el sistema educativo el que nos permite abrir la mente de las personas a las oportunidades que ofrece el emprendimiento y enseñarles las tecnologías y conocimientos técnicos, la mentalidad y las capacidades que exige. Por eso mismo, el Gobierno neerlandés promueve mediante un enfoque integral la educación emprendedora desde educación primaria hasta la universidad inclusive. Los Ministros de Asuntos Económicos y de Educación,

Cultura y Ciencia están comprometidos en esta tarea desde el año 2000. Han actuado conjuntamente con organizaciones representativas de la comunidad educativa y del mundo empresarial. La línea general adoptada desde 2008 es la de invertir más en redes para promover la transferencia de conocimientos entre las instituciones educativas (y por tanto los profesores) y los empresarios. Se favorece así una transferencia más estructural de los conocimientos, en lugar de una transferencia basada en proyectos puntuales. Desde 2008, el programa de acción se centra en varias líneas de acción: 1. Redes de educación emprendedora. Los centros docentes establecen redes en las que aúnan fuerzas con empresas para estimular al alumnado, profesorado y equipos directivos a mostrar un comportamiento más emprendedor. 2. Desarrollo de un certificado nacional de educación emprendedora en la formación profesional y la enseñanza superior. 3. Fomento del espíritu empresarial en la enseñanza superior a través de Centros de emprendimiento. 4. Programas de formación en emprendimiento. En colaboración con el Instituto de Desarrollo de los Programas de Estudio (SLO) de los Países Bajos, se ha preparado un programa de formación de formadores dirigido a conseguir un personal docente más emprendedor. 5. Creación de un programa de intercambio centrado en potenciales jóvenes empresarios en colaboración con laKauffman Foundation y su programa de becas mundial. 6. Medición de los efectos. El programa de acción promueve el estudio de la evolución de la educación emprendedora en los Países Bajos. A través del mismo se hace un seguimiento de los resultados obtenidos.

#### *Objetivos:*

Elevar el número de instituciones educativas que incluyen la educación emprendedora en su política, su organización y sus planes de estudio. Aumentar el número de alumnos que muestran un comportamiento emprendedor y crean su propia empresa dentro de los cinco años siguientes a la terminación de sus estudios.

*Fecha de inicio:* 01/01/2008

#### *Grupo destinatario*

Instituciones educativas desde Educación Primaria hasta la Universidad, sus alumnos, estudiantes, profesores y empresas y emprendedores.

#### *¿Por qué se considera que esta medida ha tenido éxito?*

El programa de acción promueve el estudio de la evolución de la educación emprendedora en los Países Bajos y evalúa los efectos de la política aplicada.

- Según una evaluación provisional, el régimen de subvenciones del programa funciona eficazmente en todas las etapas de la educación, desde la primaria hasta la universidad.
- Los alumnos de primaria valoran los proyectos como divertidos y se consideran a sí mismos emprendedores.
- El programa ha sido o será sostenible en la mayoría de los centros. La educación emprendedora ha recibido un fuerte impulso en todas las instituciones de enseñanza superior y ha aumentado el número de alumnos que la siguen. El programa consigue inducir un comportamiento más emprendedor y una actitud más emprendedora entre los alumnos, y en último término un aumento de la actividad empresarial.

En 2010, el 62 % de los alumnos consideraban el espíritu empresarial como un elemento de «razonable» a «muy importante» en su proyecto de carrera profesional.

- El 23 % indicaban su deseo de convertirse en empresarios, frente al 13 % de 2007.
- En el período comprendido entre 2007 y principios de 2010 se produjo en la educación un cambio a favor de un mayor estímulo del emprendimiento o el comportamiento emprendedor.



## 7.3 TF-Fest

*País:* Bulgaria

*Datos de contacto:*

Organización responsable: Център на учебно-тренировъчните фирми

Nombre y apellido de la persona de contacto: Дария Маврудиева

Calle y número: ул. Розова долина 1

Código postal: 1421

Ciudad: Sofía

electrónico de la persona de contacto info@buct.org

Sitio web de la organización www.buct.org

*Descripción de la medida:*

Para que el alumnado se beneficie al máximo de su participación en proyectos de educación emprendedora (“empresas simuladas”) es de vital importancia organizar eventos que recreen las condiciones de una feria comercial real. Estos eventos les enseñan a planificar su participación en una feria, a instalar un stand, a ocuparlo, a integrarse en redes y a desarrollar negociaciones. La primera feria de este tipo se celebró en 1997, pero después de un análisis exhaustivo se decidió abandonar la idea de un evento nacional anual y sustituirla por un foro internacional sobre la educación emprendedora en el que los alumnos pudieran competir entre sí para evaluar su actuación. Se buscó la participación de representantes de la comunidad empresarial, la administración pública central, las administraciones locales, ONG, centros de enseñanza secundaria e instituciones de enseñanza superior. Gracias a la Feria Internacional de Plovdiv, el evento se desarrolla en el mismo escenario que una feria real. En el período previo se prepara a los alumnos siguiendo una metodología específica. En el evento en sí, participan en una serie de concursos: mejor estrategia publicitaria y posicionamiento de la marca, mejor stand, mejor vestimenta, etc. TF-Fest atrae a participantes de Rumanía, Eslovaquia, Austria, Croacia, Ucrania, Macedonia y Montenegro desde hace años. El evento está organizado por el Centro para la Educación emprendedora (TsUTF), una organización pública dependiente del Ministerio de Educación, Juventud y Ciencia. Es responsable de más de 300 proyectos de educación emprendedora en centros de educación secundaria de todo el país.

*Objetivos:*

Poner a futuros emprendedores y profesionales en contacto con empresarios reales y conseguir que estos últimos valoren la actuación de los alumnos y de sus tutores.

- Comparar los resultados de proyectos búlgaros y proyectos extranjeros.
- Conseguir unas condiciones de formación que reproduzcan las del mundo real tan realista-mente como sea posible

*Fecha de inicio:* 22/04/2005

*Grupo destinatario*

Unos 4 000 alumnos búlgaros de secundaria participan en más de 300 proyectos de educación emprendedora desarrollados por 55 escuelas en 39 ciudades

*¿Por qué se considera que esta medida ha tenido éxito?*

TF-Fest es ya un foro consolidado e importante y ha alcanzado una gran popularidad no sólo en Plovdiv y Bulgaria, sino en toda la región de los Balcanes. Desempeña un papel muy significativo en la creación, desarrollo y fomento del espíritu emprendedor en los jóvenes, ya que

les permite poner sus capacidades a prueba en un entorno real y conseguir experiencia que les será útil en su desarrollo futuro. Son impresionantes la seriedad y profundidad con que organizadores y participantes abordan el evento y su afán de causar una buena impresión. Esta es una buena forma de preparar a los empresarios de mañana. Son notables no sólo las capacidades empresariales manifestadas, sino también la observancia de las convenciones empresariales y las prácticas de competencia leal. Valentina Petrova, directora de Fortis Bel

En la edición de 2010 se superaron todas las marcas anteriores, ya que hubo 97 proyectos en los que participaron 673 alumnos, 43 escuelas, 95 profesores y 5 países. TF-Fest fue patrocinado por 12 empresas e instituciones y acogió 14 concursos y 2 proyectos socialmente responsables: «Vamos a la escuela a pie» y «Academia de la Empresa Socialmente Responsable». Algunas de las empresas patrocinadoras ofrecieron períodos de prácticas a varios alumnos participantes.

## 7.4 Programa de empresas de alumnos

*País:* Estonia

### *Datos de contacto:*

Organización responsable: Junior Achievement Arengufond (JAA)

Nombre y apellido de la persona de contacto: Epp Vodja

Calle y número: Köleri 24

Código postal: 10150

Ciudad: Tallin

Correo electrónico de contacto: [epp@ja.ee](mailto:epp@ja.ee)

Sitio web de la organización: <http://www.ja.ee/>

### *Descripción de la medida:*

A lo largo del curso escolar se organizan diferentes cursos, ferias y concursos para las empresas de alumnos registradas. Estas han de haberse registrado, en efecto, en el JAA y deben tener un asesor o profesor acreditado. Las empresas de alumnos actúan como pequeñas empresas. Preparan su plan de negocio y actúan en consonancia. Producen y venden sus productos o servicios. Al final del ejercicio presentan su memoria financiera. Los alumnos no han de pagar impuestos. Tan sólo han de declarar sus ingresos individuales en caso de que superen el mínimo exento fiscalmente.

### *Objetivos:*

Las empresa de alumnos se crean en el marco de la asignatura de economía para que estos puedan aprender mejor y más fácilmente los principios de la gestión de empresa, desarrollar la iniciativa y adoptar una actitud más orientada a la resolución de problemas.

*Fecha de inicio:* 15/09/1992

### *Grupo destinatario:*

El grupo destinatario está constituido por los alumnos. El programa principal está concebido para alumnos de secundaria pero hay también un programa de miniempresas para los más jóvenes.

### *¿Por qué se considera que esta medida ha tenido éxito?*

Este programa tiene éxito porque se combina con aspectos importantes del desarrollo de un joven empresario. Además de garantizar un valioso conocimiento del espíritu empresarial, desarrolla una mentalidad favorable a la iniciativa, a la confianza en uno mismo y a la apertura.

## 7.5 Certificado de habilidades emprendedoras

*País:* Austria

*Datos de contacto:*

Organización responsable: Departamento de Política Educativa de la Cámara Económica Federal de Austria

Nombre y apellido de la persona de contacto: Dr. Friederike Soezen

Calle y número: Wiedner Hauptstr. 63

Código postal: 1045

Ciudad: Viena

Correo electrónico de contacto: [friederike.soezen@wko.at](mailto:friederike.soezen@wko.at)

Sitio web de la organización: [www.wko.at](http://www.wko.at)

*Descripción de la medida:*

El Unternehmerführerschein (certificado de empresario) se obtiene tras completar 3 módulos básicos (A, B y C) y un módulo avanzado (UP: Unternehmerprüfung). Los 4 módulos dotan de las capacidades necesarias para comprender los problemas y relaciones fundamentales de una empresa y convertirse en empresario. Los módulos básicos fomentan además las capacidades sociales. Al completarlos, el participante puede presentarse a un examen y, si aprueba, conseguir el certificado. Los estudios se completan con el módulo UP, a nivel de maestro artesano (Meisterprüfung).

*Objetivos:*

La obtención del certificado va ligada al desarrollo de una mentalidad empresarial y a la existencia de una sólida base de capacidades empresariales, aparte de la mejora de las oportunidades de empezar a trabajar. Garantiza un espíritu emprendedor tanto si se ha creado una empresa propia como si se trabaja por cuenta ajena.

*Fecha de inicio:* 01/01/2004

*Grupo destinatario:* Alumnos a partir de los 14 años

*¿Por qué se considera que esta medida ha tenido éxito?*

El certificado se expide a un número cada vez mayor de alumnos tanto de Austria como del extranjero. El certificado ofrece una sólida base para la empresa en el futuro. Las capacidades empresariales amplían la gama de posibilidades de carrera que se ponen a disposición de los jóvenes.

## 7.6 Lucy et Valentin ...créent leur entreprise !

*País:* Francia

*Datos de contacto:*

Organización responsable: Ministerio de Economía, Hacienda y Empleo - DGClS

Nombre y apellido de la persona de contacto: Ghilhem Bertholet

Calle y número: 23 rue d'Edimbourg

Código postal: 75008

Ciudad: París

Correo electrónico de contacto: [guilhembertholet@yahoo.fr](mailto:guilhembertholet@yahoo.fr)

Sitio web de la organización: [www.lucyetvalentin.com](http://www.lucyetvalentin.com)

Organización responsable: Agence pour la création d'entreprises

Nombre y apellido de la persona de contacto: Virginie Dantard  
 Calle y número: 14 rue Delambre  
 Código postal: 75682  
 Ciudad: Paris Cedex 12  
 Correo electrónico de contacto: dantard@apce.com

*Descripción de la medida:*

«Lucía y Valentín ... crean una empresa» es una herramienta docente que combina el cómic y un contenido editorial serio para animar a los jóvenes de 14-15 años a ser emprendedores y a pensar en crear su propia empresa. Utilizable como módulo independiente o como actividad del aula, ofrece una visión dinámica, positiva y pragmática de la empresa y del espíritu emprendedor. Ayuda además a los profesores a abordar una cuestión sobre la que no suelen estar bien informados. El cómic se divide en 10 partes, correspondientes a las distintas etapas por las que pasan Lucía y Valentín, los dos entusiastas jóvenes protagonistas, al establecer su propia empresa de ropa deportiva. En esencia, describe cómo crear una empresa en 10 fases.

*Objetivos:*

Los jóvenes tienen una visión incompleta y, cuando menos, distorsionada de lo que implica la creación de una empresa. El objetivo es poner remedio a esta actitud desfavorable a través de una herramienta, el cómic, que es tanto divertida como pedagógica, incluso para la audiencia más joven, y que favorece su sensibilización ...

*Fecha de inicio:* 01/06/2006

*Grupo destinatario:* Jóvenes 14 y 15 años y sus profesores

## 7.7 Universidad de verano de educación emprendedora de Kitzbühel

*País:* Austria

*Datos de contacto:*

Organización responsable: Iniciativa para la formación en el espíritu empresarial  
 Nombre y apellido de la persona de contacto: Mag. Johannes Lindner  
 Calle y número: Maygasse 43  
 Código postal: 1130  
 Ciudad: Viena  
 Correo electrónico de contacto: entrepreneurship@gmx.at  
 Sitio web de la organización: www.entrepreneurship.at, www.eesi-impulszentrum.at

*Descripción de la medida:*

La Universidad de Verano de educación emprendedora de Kitzbühel brinda a los profesores la oportunidad de trabajar con sus propias ideas y actúa como catalizador de este tipo de educación en la enseñanza de la economía y en otras áreas. Su objetivo es ofrecer a los participantes un foro dinámico para el intercambio de ideas. Se desarrolla en la comarca montañosa de Hochkitzbühel. El claustro está formado por especialistas en métodos docentes, expertos en educación emprendedora y conocidos empresarios austriacos.

*Objetivos:*

El objetivo de la Universidad de Verano es conseguir que los profesores participantes desarrollen una idea y consigan experiencia empresarial para luego poder prestar ayuda práctica a sus alumnos. La

decisión de celebrar los seminarios en un entorno montañoso se tomó conscientemente para sacar a los participantes de su entorno cotidiano.

*Fecha de inicio:* 02/07/2001

*Grupo destinatario:* Profesores (principalmente de alumnos de 15 a 19 años de edad)

*¿Por qué se considera que esta medida ha tenido éxito?*

Por la evaluación realizada por los propios participantes. La circunstancia de tratarse de un programa de formación continua hace la cuestión más relevante y ha suscitado comentarios de muchos profesores participantes.

## 7.8 Unternehmergeymnasium Bayern (Instituto de Educación secundaria de educación emprendedora de Baviera)

*País:* Alemania

*Datos de contacto:*

Organización responsable: Unternehmergeymnasium de Baviera

Nombre y apellido de la persona de contacto: Joachim Barth

Calle y número: Arnstorferstr. 9

Código postal: D-84347

Ciudad: Pfarrkirchen

Correo electrónico de contacto: bart@unternehmergeymnasium.de

Sitio web de la organización: www.unternehmergeymnasium.de

*Descripción de la medida:*

El Unternehmergeymnasium de Baviera es un centro de educación secundaria especializado en educación emprendedora que ayuda a los alumnos, a partir de los 15 años, a desarrollar una vida independiente, junto con capacidades de liderazgo, al mismo tiempo que completan sus estudios. Los alumnos se benefician de seminarios organizados con empresarios con experiencia, así como de una red de 80 empresas e instituciones educativas. Adquieren además experiencia práctica con proyectos como el de suministrar alimentos para el almuerzo escolar.

*Fecha de inicio:* 01/09/2005

*Grupo destinatario:*

Alumnos de secundaria a partir de los 15 años

*¿Por qué se considera que esta medida ha tenido éxito?*

El proyecto marca una nueva tendencia tanto en Baviera como en la educación empresarial en otros estados federados alemanes.

## 7.9 Programa de fomento de la cultura emprendedora

*País:* España

*Datos de contacto:*

Organización responsable: Consejería de Industria y Empleo del Principado de Asturias

Nombre y apellido de la persona de contacto: Julio González Zapico

Calle y número: Plaza de España, 1  
 Código postal: 33007  
 Ciudad: Oviedo  
 Correo electrónico de contacto: juliogz@princast.es  
 Sitio web de la organización: www.emprendeastur.com

*Descripción de la medida:*

El programa aporta recursos para facilitar la adopción de una cultura emprendedora en el sistema educativo. Abarca todos los niveles de este sistema. Actúa principalmente a través del diseño de recursos didácticos, la formación de profesorado y la orientación. Educación primaria: «Emprender en mi escuela». Los alumnos crean y gestionan una miniempresa. Educación secundaria: «Empresa Joven Europea». Los alumnos crean y gestionan una miniempresa. Bachillerato y formación profesional: «Taller de empresarios». A los alumnos con inquietudes emprendedoras se les facilita información y se les presta asesoramiento y apoyo para desarrollar sus propias ideas empresariales. Se concede un premio anual a las buenas ideas empresariales. Ciclos formativos de grado medio y superior: Los alumnos crean y gestionan una microempresa.

*Objetivos:*

Sensibilizar a la comunidad educativa sobre la cultura emprendedora, difundir el programa y motivar al conjunto de la sociedad. Proporcionar a las escuelas y profesores los recursos adecuados para el fomento de la cultura emprendedora en el sistema educativo.

*Fecha de inicio:* 01/01/2004

*Grupo destinatario:*

El programa se dirige a la comunidad escolar en su conjunto: alumnado profesorado y familias. Las actuaciones varían según el nivel educativo: primaria, secundaria, bachillerato, formación profesional y educación superior.

*¿Por qué se considera que esta medida ha tenido éxito?*

Brinda a los alumnos la ocasión de experimentar la cultura emprendedora durante el horario escolar a todos los niveles del sistema educativo. Empresa Joven Europea, el proyecto específico para secundaria, está plenamente incluido en el currículo oficial de la Comunidad. La sostenibilidad a largo plazo se garantiza a través de planes de financiación cuatrienales. Directores de los centros, profesores y padres reconocen la importancia de la cultura emprendedora

## 7.10 Academia de Educación Emprendedora de Øresund

*País:* Dinamarca

*Datos de contacto:*

Organización responsable: Academia de Estudios Empresariales de Øresund  
 Nombre y apellido de la persona de contacto: Christian Vintergaard  
 Calle y número: Kilevej 14A  
 Código postal: 2000  
 Ciudad: Fredriksberg  
 Correo electrónico de contacto: christian.vintergaard@oeacademy.org  
 Sitio web de la organización: www.oeacademy.org

*Descripción de la medida:*

La Academia de Estudios Empresariales de Øresund es una iniciativa transfronteriza danesa y sueca dependiente de la Universidad de Øresund. Su finalidad general es el crecimiento económico de la región de Øresund. A tal fin, se propone convertir a la región en un centro reconocido internacionalmente en el ámbito de la educación emprendedora. Para ello, ayuda a las universidades de la región a ofrecer una formación de alta calidad en esta materia y a motivar a los alumnos para que sigan los cursos correspondientes.

*Objetivos:*

Aumentar el número de alumnos que participan en proyectos de educación emprendedora en las 11 universidades de la región de Øresund del 2 % en 2006 al 15 % en 2015.

*Fecha de inicio:* 10/11/2006

*Grupo destinatario:* 150000 alumnos de las 11 universidades de la región de Øresund

*¿Por qué se considera que esta medida ha tenido éxito?*

Cumple normas internacionales de alto nivel

## 7.11 Otros ejemplos de buenas prácticas

**Estas buenas prácticas se han seleccionado del catálogo de buenas prácticas en materia de política de las PYME de la UE, que puede consultarse en: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/database/SBA>.**

**La identificación de buenas prácticas es una tarea continua, en la que se dará prioridad a las prácticas financiadas con cargo a los Fondos Estructurales. En el marco de esta serie se publicará también una guía sobre la presentación de solicitudes de financiación de este tipo.**

**Puede obtenerse información actualizada sobre esta iniciativa en el sitio web de la Comisión. Para más información, consúltese: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies>.**

Serie de guías **Cómo apoyar la política sobre las PYME con los Fondos Estructurales.**

---

Cómo crear  
mentalidades  
y capacidades  
Emprendedoras  
en la UE

ISBN 978-92-79-26342-2



9 789279 263422