

DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE PARA EL EMPREDIMIENTO SOCIAL EN JÓVENES DESEMPLEADOS EUROPEOS. EL PROYECTO ISEEYOU

DEVELOPMENT OF KEY COMPETENCIES FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN YOUNG PEOPLE UNEMPLOYMENT IN EUROPE: THE PROJECT ISEEYOU

Luis Miguel **Almagro-Gavira**¹
Nuria **Manzano-Soto**

Universidad Nacional de Educación a Distancia, España

RESUMEN

La reducción de oportunidades de empleo que se derivan del actual contexto económico constituye una amenaza para el bienestar de nuestra sociedad y nuestros jóvenes. Sin embargo, parece que dicha situación puede ofrecer a las personas la posibilidad de contribuir a la sociedad desde el emprendimiento. Además se detecta que en las economías actuales aparecen nuevas oportunidades de emprendimiento social. Así se insta a colectivos vulnerables, en general, y jóvenes en desempleo, en particular, a poner sus objetivos, conocimientos y juventud al servicio de la iniciativa emprendedora al objeto de intentar obtener carreras profesionales exitosas que les aporten gratificaciones personales y beneficios a la sociedad.

En este trabajo se ofrecen los resultados de un proyecto europeo ISEEYOU cuyo objetivo ha sido fomentar el desarrollo de competencias emprendedoras en jóvenes desempleados europeos que tengan interés en emprender socialmente y/o crear empresas sociales propias. Dicho programa ha sido gestionado por cinco organizaciones europeas y han participado 105 emprendedores con perfil vulnerable ubicados en los cinco países participantes. El artículo describe los resultados del proyecto y los dos productos desarrollados como transferencia futura,

¹ *Correspondencia:* Luis Miguel Almagro-Gavira. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Centro de Orientación y Empleo (COIE). c/Bravo Murillo, 38. 28040 Madrid (España). Correo-e: luisalmagro79@gmail.com

esto es, el informe comparativo de las iniciativas de emprendimiento social en Europa y la formación en línea para emprendedores sociales europeos. En términos generales, puede afirmarse que existe demanda de programas de emprendimiento desde estos colectivos vulnerables que emprenden por necesidad.

Palabras clave: Emprendimiento universitario, emprendimiento social, competencias clave, orientación profesional, desempleo de jóvenes.

ABSTRACT

The reduction of employment opportunities that derive from the current economic context constitutes a threat to the welfare of our society and our young people. However, it seems that this situation can offer people the possibility of contributing to society from the start. It is also detected that in the current economies new opportunities for social entrepreneurship appear. This encourages vulnerable groups, in general, and young people in unemployment, in particular, to put their objectives, knowledge and youth at the service of the entrepreneurial initiative in order to try to obtain successful professional careers that provide personal gratifications and benefits to society.

This paper offers the results of a European ISEEYOU project whose objective has been to promote the development of entrepreneurial skills in young unemployed Europeans who have an interest in undertaking socially and / or creating their own social enterprises. This program has been managed by five European organizations and has involved 105 entrepreneurs with a vulnerable profile located in the five participating countries. The article describes the results of the project and the two products developed, that is, the comparative report of social entrepreneurship initiatives in Europe and online training for European social entrepreneurs. In general terms, it can be said that there is a demand for entrepreneurship programs from these vulnerable groups that they undertake out of necessity.

Key Words: University entrepreneurship, Social entrepreneurship, key competencies, vocational counseling, young unemployed.

Introducción

Los beneficios económicos y sociales del emprendimiento son cada vez más reconocidos por los gobiernos y las organizaciones internacionales. Se acepta generalmente que la actividad emprendedora puede proporcionar prosperidad personal y nacional. Si bien no se garantiza que cualquier nuevo emprendimiento pueda proporcionar beneficios personales al promotor ni a la sociedad en general, “pues no todas las iniciativas emprendedoras contribuyen de la misma manera al crecimiento económico” (GEM, 2013), sí se acepta de manera generalizada que aumentando los niveles de emprendimiento se crearán nuevos empleos, intensificará la competencia, se introducirá innovación e incrementará la productividad de un país. Ello justifica que vivamos en nuestro país un auge en materia del fomento del emprendimiento, el cual parece haber entrado en nuestras vidas para quedarse.

En España llevamos décadas escuchando que tenemos pocos jóvenes con vocación emprendedora, que nuestro sistema legal no ayuda y que nuestra cultura no es propicia a la asunción de riesgos (Marina, 1992; Pellicer, C. et al, 2005; HASI ETA HAZI, 2005). De esta forma,

los estudios en la materia apuntan a la necesidad de trabajar la competencia emprendedora, especialmente desde todas las etapas educativas pues es donde se enseña la capacidad de la persona para transformar las ideas en acción (Santana, González-Morales y García, 2016).

En un escenario de crisis económica, los poderes públicos nacionales y europeos no han escatimado en esfuerzos para promover acciones para el fomento del emprendimiento y la sensibilización social para situar al emprendedor como un rol aglutinador de un conjunto de competencias clave en el mercado laboral: proactividad, iniciativa, gestión del cambio, etc. Así el emprendimiento se ha situado en nuestra sociedad como una alternativa viable para hacer frente a escenarios económicos de destrucción de empleo y de empresas que hemos vivido en los últimos años.

En este contexto, las políticas europeas de los Estados miembros enmarcan el desarrollo de la competencia clave 'Iniciativa y espíritu emprendedor' dentro del marco europeo de las Competencias Clave y aboga por el modelo de aprendizaje basado en competencias (Bulmer y Lequesne, 2013). Y es en este proceso en el que se financian algunas iniciativas que contribuyen a dar respuesta específica a grupos con necesidades especiales.

El programa ISEEYOU (Erasmus+ ref. 2014-1-AT02-KA205-000212), se desarrolla entre Noviembre de 2014 y Octubre de 2016 con la participación de los siguientes socios: La Universidad de Ciencias Aplicadas FH Joanneum (FHJ) de Austria, el *Programma Integra* (PI) de Italia, la Cámara de Comercio Italo-Eslovaca (CCIS) de Eslovaquia, el Centro de Negocios e Innovación (WESTBIC) de Irlanda, Totem *Learning* (TOTEM) de Inglaterra, la Fundación Danis (FDDM) de Rumanía y el Centro de Orientación y Empleo de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) de España.

El *objetivo principal* es fomentar el desarrollo de competencias emprendedoras en jóvenes desempleados europeos que tengan interés en emprender socialmente y / o crear empresas sociales propias. Los objetivos específicos se recogen en la tabla 1.

TABLA 1. Objetivos específicos (OE) del Proyecto ISEEYOU

OE.1	Fortalecer y ampliar las competencias de jóvenes europeos desempleados mediante el desarrollo y puesta a disposición de recursos educativos en abierto sobre emprendimiento social y el trabajo con grupos multilingües.
OE.2	Estimular en los jóvenes europeos la creación de ideas y el pensamiento creativo al objeto de hacerles ver el camino del emprendiendo social como alternativa de trabajo.
OE.3	Permitir a los jóvenes desempleados practicar las habilidades emprendedoras adquiridas en la formación, simulando un negocio dentro de una aplicación en línea que servirá de inspiración y / o base para emprendimientos reales.
OE.4	Desarrollar una estrategia de inclusión para llegar a jóvenes pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión y darles acceso gratuito a la formación en emprendimiento social, al objeto de ayudarles a superar barreras.
OE.5	Involucrar durante el Proyecto a actores clave o grupos de interés (<i>business angels</i> , expertos en emprendimiento social, asesores de empresa, etc.), darles a conocer el Proyecto ISEEYOU, sus participantes y resultados.

Fuente: elaboración propia

La pertinencia de este proyecto se fundamenta en dos pilares. En primer lugar, en la crucial importancia de desarrollar la capacidad emprendedora de la fuerza de trabajo en Europa (CEDEFOP, 2011, 2015) y la necesidad de promover la educación emprendedora entre los jóvenes desempleados europeos (Šojdrová, 2015), especialmente en países con una tasa de desempleo juvenil alto. En segundo lugar, en la intención de fomentar una identidad europea transnacional entre los jóvenes al objeto de que abracen una ciudadanía activa, participativa y que proporcione nuevas perspectivas a Europa (Consejo EU, 2009; Consejo EU y Comisión EU 2012)².

Por otro lado, la conveniencia de la participación de España en este Proyecto se justifica en el estudio *Crecimiento con Equidad* que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realiza para España en 2014, donde se afirma que una de las prioridades clave para el país es proporcionar a los jóvenes emprendedores conocimientos empresariales básicos intentando así, junto con otras medidas, garantizar que se creen empresas viables.

Además, es ampliamente reconocido que emprendedores y nuevas empresas son importantes para la innovación, la creación de empleo y desarrollo económico en Europa (CEDEFOP, 2011). Así, de forma generalizada, socialmente también se consideran necesarios el fomento del emprendimiento y la promoción de las iniciativas emprendedoras generadoras empleo. Opinión social que nace como resultado del escenario económico de crisis que hemos vivido en los últimos años, unido a la atención mediática y recomendaciones europeas a favor de la formación emprendedora (CEDEFOP, 2011) y el impulso del emprendimiento (Comisión EU, 2012; Consejo EU, 2013). Dicha situación convierte a los mismos en una esperanzadora salida de la crisis. Sin embargo, sorprende la escasez de investigaciones, programas y recomendaciones para el fomento del emprendimiento social.

Con la creación de nuevas empresas es previsible que se generan puestos de trabajo, y por tanto ocupación y riqueza. Por ello, el emprendimiento, en general, se considera un motor importante de crecimiento económico y de generación de empleo no solo para uno mismo sino también para terceros, y por consiguiente, debe ser accesible a todos por igual (Šojdrová, 2015). El emprendimiento social, en particular, es además un importante mecanismo de cohesión social y sostenibilidad que además de impulsar la economía y la creación de empleo, al mismo tiempo puede reducir los niveles de exclusión social (Salinas y Osorio, 2012) e incidir en otros problemas de la sociedad.

CEDEFOP (2011) plantea que la educación tradicional y los sistemas de formación en Europa no han ofrecido el suficiente apoyo del emprendimiento y el autoempleo, y que habría que considerar al emprendimiento algo más que un medio para establecer nuevos negocios, pues debería considerarse una actitud general que fomenta el comportamiento innovador y que puede ser útil tanto en la vida diaria como en el trabajo, ya sea por cuenta propia o ajena.

En este sentido, Martínez y Carmona (2009) hablan de *competencias emprendedoras*, refiriéndose a aquellas que permiten a los sujetos desarrollar un proyecto emprendedor con el que generar tanto crecimiento económico como cohesión social, con la particularidad de que las competencias emprendedoras además de favorecer las iniciativas emprendedoras, benefician más allá de lo puramente laboral-empresarial, puesto que contemplan un objetivo más ambicioso, que es el de hacer capaces a los sujetos en su dimensión personal (autonomía y autorealización), social (responsabilidad social y medioambiental) y económica (proyecto empresarial).

² Resolución del Consejo, de 27 de noviembre de 2009, relativa a un marco renovado para la cooperación europea en el ámbito de la juventud (2010-2018) (DO C 311 de 19.12.2009, p. 1) e Informe conjunto de 2012 del Consejo y de la Comisión sobre la aplicación del marco renovado para la cooperación europea en el ámbito de la juventud (2010-2018) (DO C 394 de 20.12.2012, p. 5).

Por su parte, Pellicer, Álvarez y Pérez (2013) consideran que es necesario distinguir entre dos conceptos relacionados con el emprendimiento y la competencia emprendedora, pero diferentes: *iniciativa emprendedora* e *iniciativa empresarial*.

“El concepto iniciativa emprendedora, espíritu emprendedor o conceptos similares [...], hacen referencia al desarrollo de cualidades personales como la creatividad, disposición a la innovación, autoconfianza, motivación de logro, liderazgo y resistencia al fracaso, entre otras cosas” (Pellicer, Álvarez y Pérez, 2013: 27).

Cualidades necesarias en cualquier contexto y para cualquier persona. Vinculándose la *iniciativa empresarial* de manera directa a la disposición para generar autoempleo utilizando todas las cualidades descritas (Pellicer, Álvarez y Pérez, 2013). De esta forma, las competencias emprendedoras no solo deben ayudar a las personas a desarrollar con éxito una iniciativa empresarial, sino también a cultivar valores y prácticas sociales asentadas en principios democráticos (Martínez y Carmona, 2009).

El informe *Rethinking Learning: Transversal competences in the spotlight* (EUCIS-LLL, 2013) identifica diez competencias emprendedoras clave: el liderazgo, el deseo de explorar, la capacidad para planificar, la capacidad para tomar decisiones, la capacidad de priorizar, la creatividad, tomar la iniciativa, las competencias digitales, la competitividad y la habilidad para pensar críticamente.

Así, ISEEYOU nace como iniciativa social de apoyo a la empleabilidad mediante la adquisición de competencias para el emprendimiento al colectivo de jóvenes europeos en desempleo, con el objeto de contribuir al desarrollo de mentalidades y capacidades emprendedoras y para crear tanto conciencia del autoempleo como opción de carrera, como una actitud positiva hacia la actividad empresarial centrándose en el emprendimiento social. Para incidir en el carácter social del proyecto se toman dos medidas además de la gratuidad de los recursos que el programa genere para los participantes. Por un lado, se reserva una cuota para la participación de jóvenes en riesgo de exclusión en el programa, y por otra, se pretende que los recursos que el programa provea sean útiles principalmente para emprendimientos sociales.

En síntesis, se detecta que en las economías actuales aparecen nuevas oportunidades de emprendimiento social para dar respuesta a necesidades hasta ahora inexistentes o insatisfechas o para mejorar la forma en la que se atiende a la demanda existente. En este contexto, la figura del emprendedor social, se convierte en un elemento central. Paralelamente, las empresas valoran cada vez más que sus organizaciones tengan una cultura emprendedora y estimulan a sus empleados para que actúen como emprendedores en la organización. Esto es, no son ajenas al intra-emprendimiento social como medio de responsabilidad social. Además, según Terjesen, Lepoutre, Justo, Bosma y Global Entrepreneurship Research Association (2012), en el estudio *Global Entrepreneurship Monitor Report on Social* realizado en 2009, han demostrado que existe una relación positiva entre la iniciativa emprendedora sin distinguir entre tipos (comercial vs social) y el desarrollo de un país o región. Por tanto, el emprendimiento en general (comercial o social) contribuye al crecimiento económico, es fuente de innovación, favorece la creación de empleo (CEDEFOP, 2011, 2015; GEM, 2012; OIT, 2014) y la cohesión y dinamismo social (Salinas y Osorio, 2012).

Para el proyecto ISEEYOU se precisa que todos los socios compartieran una misma terminología respecto a la temática que había que trabajar. Sin embargo, a nivel internacional aún no hay consenso en lo que se refiere a los términos *emprendedor social* y *emprendimiento social* y otros, sino que se encuentran distintas interpretaciones. Alonso, González, y Nieto (2015) hacen una revisión teórica al respecto, de la que extraemos algunas definiciones (tabla 2). Tampoco existe aún en Europa una forma jurídica específica para la constitución y puesta en funcionamiento de empresas sociales, entendiéndose como tales tanto las sociedades

cooperativas y las fundaciones públicas o privadas. Por ejemplo, Alter (2007) afirma que incluso dentro de las economías nacionales o regionales, las empresas sociales muestran múltiples y curiosas manifestaciones, como pueden ser los modelos organizacionales de filantropía y sin ánimo de lucro combinados con herramientas basadas en el mercado y el mundo de los negocios.

En España el 18 de Octubre de 2013 se presentó a las Cortes Generales una proposición de Ley de apoyo a las actividades de los emprendedores sociales, en la que se sugiere el concepto de *Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés General*, como figura característica de empresa social. Solórzano (2013) afirma que se está avanzando en ese sentido aunque no ocurre lo mismo en todos los países que participan en el proyecto ISEEYOU.

Se muestra a continuación, la definición de otros conceptos utilizados en el proyecto en los que sí existe consenso (ver tabla 2).

TABLA 2. Definiciones terminológicas adoptadas por el Proyecto ISEEYOU

Término	Definición
Empresa Social	La Comisión Europea (2011) considera empresas sociales a aquellas cuyos objetivos prioritarios son lograr impacto social más que generar beneficios para sus propietarios; que operan en el mercado a través de la producción de bienes y servicios de un modo innovador; que utilizan sus excedentes para alcanzar sus objetivos sociales; y que son gestionadas de un modo responsable y transparente, involucrando a los trabajadores, clientes y grupos de interés afectados por su actividad.
Emprendedor social	Según Thompson et al. (2000) un emprendedor social es una persona que detecta una oportunidad de satisfacer alguna necesidad no cubierta por el Estado, y que reúne los recursos necesarios (por lo general personas, a menudo voluntarios, dinero y otros activos) y los utiliza para generar el cambio social. Para Melián, Campos y Sanchís (2011) el emprendedor social presenta una serie de características que lo diferencian del resto de empresarios y / o emprendedores por el hecho de formar parte de empresas cuyos fines no son el ánimo de lucro, o al menos no lo son de forma prioritaria ni maximizadora. Skoll Foundation (2014) los considera aquellos agentes de cambio de la sociedad, creadores de innovaciones que alteran el statu quo y transforman la sociedad. Alonso, González y Nieto (2015) afirman que en la actualidad, los emprendedores sociales se han convertido en agentes altamente visibles del cambio en las economías desarrolladas, aplicando métodos innovadores y rentables que permiten hacer frente a los problemas sociales y que desafían las soluciones tradicionales.
Emprendimiento social	Zahra et al. (2010) lo entienden como aquellas actividades y procesos realizados, que logran descubrir, definir y aprovechar las oportunidades que mejoran la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de una manera innovadora. Lepoutre et al. (2013) lo considera un proceso de creación de valor mediante nuevas formas de combinación de recursos. Estos recursos están destinados principalmente a explorar y aprovechar las oportunidades para crear valor social y a estimular el cambio social o cubrir necesidades sociales. Además, implica el ofrecimiento de servicios y/o productos, pero también puede referirse a la creación de nuevas organizaciones. Para Alonso, González y Nieto (2015) las diferencias entre el emprendimiento social y el emprendimiento comercial son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • La misión principal del emprendimiento comercial es la generación de

beneficio privado, mientras que la misión del emprendimiento social es la creación de valor social para la sociedad en su conjunto

- El funcionamiento de la organización empresarial, mientras que las organizaciones sociales buscan la sostenibilidad financiera, las empresas comerciales persiguen la maximización de beneficio.
- Los mecanismos de retención de los empleados son distintos según se trate de organizaciones comerciales o sociales. Mientras que las sociales tratan de retener a sus empleados a partir de objetivos no pecuniarios (integración, ética, contribución social, etc.), las comerciales lo logran a partir de objetivos económicos.
- La medición del desempeño y su impacto en el contexto económico y social, mientras que en el caso de las empresas comerciales es fácilmente cuantificable, en el caso de las sociales la diversidad de objetivos dificulta su medición.
- Mientras las empresas comerciales buscan establecerse en mercados crecientes o representativos de la industria, donde las oportunidades son escasas aunque rentables, las empresas sociales tratan de cubrir los fallos de mercado, donde las oportunidades son abundantes aunque poco rentables.

“No obstante debe tenerse en cuenta que la distinción entre el emprendimiento social y el comercial no es dicotómica, sino que las empresas se sitúan en un continuo que va desde organizaciones puramente sociales a las puramente económicas, y que probablemente ninguna empresa se sitúa en los extremos” (Alonso, González y Nieto, 2015:11)

Innovación Social

“Si bien la innovación social y el emprendimiento social persiguen el mismo objetivo, el bienestar de la sociedad estos conceptos reflejan aspectos diferentes. Mientras el emprendimiento social está centrado en contribuir a la sociedad a partir de las iniciativas desarrolladas en el ámbito de la empresa y los negocios, la innovación social lo consigue desde un ámbito mayor, no solo a partir del cambio en las empresas, sino también en las organizaciones, instituciones o en la sociedad en su conjunto. De esta forma, el ámbito de actuación del emprendimiento social es más reducido que el de la innovación social” (Alonso, González y Nieto, 2015 : 18)

Fuente: elaboración propia

Emprender está directamente relacionado con la acción de la persona. En este sentido se puede entender el emprendimiento, ya sea comercial o social, como el conjunto de conductas y actitudes que dan lugar a un determinado perfil personal orientado hacia la autoconfianza, la creatividad, la capacidad de innovación, el sentido de responsabilidad y el manejo del riesgo y la toma de decisiones. Se comprende además que las personas emprendedoras que consiguen vivir del emprendimiento poseen capacidad para el trabajo por objetivos, actitud positiva para identificar oportunidades e ideas, habilidades de fácil comunicación y capacidad de liderazgo y de análisis tanto del contexto como de los recursos.

Hemos visto que el emprendimiento social habitualmente nace de la identificación de un problema social, dando como resultado un proyecto colectivo y compartido, y cuyos objetivos empresariales son en gran parte el medio para alcanzar el fin social y se dota de unos mecanismos de control y coordinación basados en la participación democrática que intenta separar a la participación en el capital de la toma de decisiones a favor de mayor cantidad y calidad de empleo, crecimiento y desarrollo equilibrado y sostenible. Es decir, el emprendimiento social está centrado en la creación de valor social.

La creación de valor se apoya en la figura del emprendedor y resalta el papel de la innovación como vía para conseguir objetivos sociales. Bajo esta idea, Alonso, González y Nieto (2015) proponen que el emprendedor debe aspirar a crear beneficio privado, pero también a generar valor social, considerando en la misma línea que Paché y Santos (2013) que el desarrollo

económico y el bienestar de la sociedad pasan por la consolidación de organizaciones híbridas que combinen de forma indistintas prácticas sociales y comerciales.

Método

El proyecto ISEEYOU (2014-2016), se ha llevado a cabo a lo largo de las siguientes fases (ver tabla 3):

TABLA 3. Fases del Proyecto ISEEYOU

Fases	Código	Actividad	Entidad y país responsable	Objetivo específico
1	IO1	Manual / guía del programa (<i>Practice Manual</i>)	FHJ - Austria	Elaborar manual del programa
2	IO2	Competencias clave (<i>Key Competences</i>)	FHJ - Austria	Previa elaboración de los "Country Report" por cada uno de los países: Analizar los distintos "Country Report" y seleccionar las cinco competencias sobre las que se trabajará en el proyecto.
3	IO3	Plan de difusión y para la activación de jóvenes (<i>Youth/Multiplier Activation Plan</i>)	(UPTA) UNED - España	Difundir y promocional el programa para la atracción de jóvenes interesados
4	IO5	Estudio sobre la inclusión de colectivos de minorías / inmigrantes. (<i>Migrant / Minority Inclusion Strategy Paper</i>)	PI - Italia	Estudiar sobre la situación de los jóvenes pertenecientes a minorías en riesgo de exclusión en Europa
5	IO7	Formación en Emprendimiento (<i>Entrepreneurship Trainings</i>)	UNED - España	Desarrollar e implementar la formación (en línea) sobre competencias para el emprendimiento social
6	IO10	Atracción de Business Angel (<i>Business Angel Atraction</i>)	WESTBIC - Irlanda	Desarrollar una estrategia para la atracción de <i>business angel</i> .
7	IO11	Herramienta de Simulación (<i>Simulation Tool</i>)	TOTEM – Reino Unido	Desarrollar juegos de negocios que sirvan como herramienta de simulación para trabajar las competencias clave.
8	IO15	Material de identificación del proyecto (<i>Project Identity Kit</i>)	FDDM - Rumanía	Diseñar la marca ISEEYOU y elaborar logo, folletos informativos, web corporativa, etc., así como difundir en medios a través de notas de prensa, redes sociales, etc.

Fuente: elaboración propia

Durante la **Fase 1** (IO1) dirigida por FHJ, los socios elaboraron la guía para el desarrollo del proyecto. De la misma se desprende que como resultado del proyecto debe conseguirse un programa formativo de 125 horas basado en cinco competencias claves para emprender, una aplicación “juego de empresas” para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el programa formativo, un estudio sobre la inclusión de colectivos minoritarios / inmigrantes en Europa, un directorio de *business angel* de cada país participante, y poner estos recursos a disposición de jóvenes desempleados europeos con intención de emprender.

En la **Fase 2** (IO2) los equipos participantes (Austria, Irlanda, Italia, Rumania, Eslovaquia, España y Reino Unido elaboraron un informe “*Country Report*³” en el que se recoge una clasificación de las diez competencias claves para emprender, predefinidas a partir de EUCIS-LLL (2013): el liderazgo, el deseo de explorar, la capacidad para planificar, la capacidad para tomar decisiones, la capacidad de priorizar, la creatividad, tomar la iniciativa, las competencias digitales, la competitividad y la habilidad para pensar críticamente.

Al objeto de determinar qué cinco de las diez competencias claves se trabajarían en el proyecto, cada socio tendría la misma responsabilidad en cuanto a la investigación en sus respectivos países. De tal forma que con el mismo formato de investigación: un cuestionario de diez preguntas cerradas con opciones respuestas escala tipo Liker de cinco ítems (1. muy baja, 2. baja, 3. media, 4. alta y 5. muy alta) y diez preguntas abiertas donde poder argumentar sobre las respuestas dadas en las preguntas cerradas, se preguntó a los expertos sobre cuatro aspectos (tabla 4) de las diez competencias de estudio. Cada socio debía enviar el cuestionario a un grupo de expertos en emprendimiento (social o comercial) del país en cuestión, obteniendo como mínimo una muestra de 80 participantes (10 por socio). En todos los países se superó el mínimo de participantes.

TABLA 4. Aspectos evaluados sobre las competencias en los “Country Report”

Aspectos evaluados	
1º	El valor que la sociedad asigna a cada una de las diez competencias.
2º	Cobertura de las diez competencias por el ámbito educativo.
3º	Existencia de diferencias percibidas en cuanto a las competencias en términos de género
4º	Grado en el que los jóvenes emprendedores poseen dichas competencias.

Fuente: elaboración propia

Para analizar el segundo aspecto a valorar, los socios junto con los expertos, además de estudiar la cobertura de las competencias por el ámbito educativo a nivel nacional, tuvieron que examinar en cuáles de las diez competencias resulta más complicado formarse gratuitamente en caso de estar interesado (formación formal o no formal). Para ello, tuvo que estudiarse la oferta de formación gratuita en iniciativa emprendedora y creación de empresas a nivel nacional, analizándose si la misma impartía contenidos sobre las diez competencias emprendedoras asumidas como clave en el proyecto ISEEYOU al objeto de incluir dicha información en el Country Report.

Con los datos obtenidos de las valoraciones de los expertos, cada socio elaboró una clasificación nacional de las diez competencias claves para emprender en la que se reflejase por un lado el valor de los aspectos evaluados y por otro los comentarios que los expertos hacían, en su caso, en las valoraciones.

³Country Reports: <http://www.iseeyou-network.eu/resources/>

Posteriormente FHJ recopiló los distintos estudios y elaboró el informe final⁴ en el que se comparan los hallazgos de cada país participante y se presentan los promedios de los aspectos evaluados sobre las competencias, al objeto de determinar qué cinco de las diez competencias clave desarrollaríamos en el programa formativo.

En la **Fase 3** (IO3) (UPTA)-UNED elaboraron la estrategia de difusión y promoción del programa para la atracción de jóvenes interesados en emprender socialmente. Con esta estrategia se pretendía conseguir seleccionar a 105 participantes, 15 de cada país socio. Se obtuvieron 296 candidaturas, con entre 50 y 60 candidatos por país a excepción de España que obtuvo 82 y Reino Unido donde no se obtuvieron candidatos. En este sentido se decidió que en el caso español participaran 30 personas.

En la **Fase 4** (IO5) PI elaboró un estudio⁵ sobre la situación de los jóvenes pertenecientes a minorías en riesgo de exclusión en Europa. En dicho estudio se identifican los problemas adicionales, a los de cualquier emprendedor, a los que estos jóvenes tienen que hacer frente cuando quieren emprender.

En la **Fase 5** (IO7) el Centro de Orientación y Empleo de la UNED elaboró una formación online de 150 horas con un módulo de 25 horas para cada una de las cinco competencias claves determinadas en el informe final, y un módulo inicial de otras 25 horas destinado al emprendimiento social.

En la **Fase 6** (IO10) WESTBIC desarrolló una estrategia para explicar tanto el concepto de *Business Angel* a los jóvenes emprendedores como para elaborar un plan transnacional para atraerlos, que pueda luego ser reproducido por los jóvenes. Por otro lado, elaboró un directorio de *Business Angel* específico para cada país.

En la **Fase 7** (IO11) TOTEM diseñó cinco juegos de negocios basados en cada una de las competencias determinadas como claves en el proyecto. De esta forma, el juego de negocio complementa al módulo desarrollado en la **Fase 5** como actividad práctica donde poner a prueba los conocimientos adquiridos.

En la **Fase 8** (IO15) FFDDM elaboró el diseño de la marca ISEEYOU, el logo, y todo el material informativo y de difusión tales como folletos, panfletos, web corporativa, etc., además se encargó de la difusión en medios a través de notas de prensa, redes sociales, etc.

Resultados

Tras la elaboración de los "Country Report" fue posible analizar las diferencias existentes entre países en cuanto a los aspectos evaluados (tabla 5) de cada una de las 10 competencias clave para emprender (EUCIS-LLL, 2013). Lo cual se plasmó en el informe comparativo, del cual se presenta un resumen a continuación.

⁴ *Comparative Report of Country Findings*: http://www.iseeyou-network.eu/files/8814/3771/6779/Comparative_Report.pdf

⁵ *Migrants / Minorities strategy paper*: http://www.iseeyou-network.eu/files/3114/5068/2116/MIGRANTS_-_MINORITY_INCLUSION_STRATEGY_PAPER.pdf

TABLA 5. Datos de los diferentes países en cuanto a los aspectos evaluados de las diez competencias clave para emprender (EUCIS-LLL, 2013)

		Austria	España	Irlanda	Eslovaquia	Rumanía	Reino Unido	Italia	MEDIA
C1. Liderazgo	1 Valor que asigna la sociedad a la competencia	5	4	4	5	4	2	2	3,71
	2 Cobertura por el ámbito educativo	5	4	5	4	4	2	2	3,71
	3 Diferencias en términos de género	4	2	4	2	4	3	3	3,14
	4 Dominio de competencia por jóvenes emprendedores	3	2	3	3	3	2	2	2,57
C2. Deseo de explorar	1 Valor que asigna la sociedad a la competencia	5	2	3	4	2	3	2	3,00
	2 Cobertura por el ámbito educativo	4	4	3	2	2	3	3	3,00
	3 Diferencias en términos de género	4	3	2	2	3	3	4	3,00
	4 Dominio de competencia por jóvenes emprendedores	3	2	2	4	3	4	4	3,14
C3. Capacidad para planificar	1 Valor que asigna la sociedad a la competencia	4	2	4	4	3	3	3	3,28
	2 Cobertura por el ámbito educativo	4	4	4	2	3	3	3	3,28
	3 Diferencias en términos de género	4	4	4	3	3	4	4	3,71
	4 Dominio de competencia por jóvenes emprendedores	3	2	2	4	2	3	3	2,71
C4. Capacidad para tomar decisiones	1 Valor que asigna la sociedad a la competencia	4	2	5	5	3	3	2	3,42
	2 Cobertura por el ámbito educativo	4	4	4	2	4	2	2	3,14
	3 Diferencias en términos de género	3	4	4	3	3	3	4	3,42
	4 Dominio de competencia por jóvenes emprendedores	2	2	3	4	3	2	3	2,71
C5. Capacidad para priorizar	1 Valor que asigna la sociedad a la competencia	5	3	5	2	3	3	3	3,42
	2 Cobertura por el ámbito educativo	3	3	3	4	3	2	2	2,85
	3 Diferencias en términos de género	3	3	4	3	3	4	4	3,42
	4 Dominio de competencia por jóvenes emprendedores	3	3	3	4	2	3	4	3,14
C6. Creatividad	1 Valor que asigna la sociedad a la competencia	5	3	2	2	2	4	4	3,14
	2 Cobertura por el ámbito educativo	4	4	3	3	3	4	2	3,28
	3 Diferencias en términos de género	4	3	3	3	3	4	4	3,42
	4 Dominio de competencia por jóvenes emprendedores	3	4	3	3	3	3	4	3,28
C7. Habilidad para tomar la iniciativa	1 Valor que asigna la sociedad a la competencia	2	2	3	3	2	2	2	2,28
	2 Cobertura por el ámbito educativo	4	3	3	2	4	2	2	2,85
	3 Diferencias en términos de género	4	4	5	5	3	4	4	4,14
	4 Dominio de competencia por jóvenes emprendedores	2	2	3	4	2	2	2	2,42
C8. Competencias digitales	1 Valor que asigna la sociedad a la competencia	4	3	4	4	4	3	3	3,57
	2 Cobertura por el ámbito educativo	4	3	4	4	3	3	2	3,28
	3 Diferencias en términos de género	4	3	4	3	4	4	5	3,85

	4 Dominio de competencia por jóvenes emprendedores	3	2	3	3	4	4	3	3,14
--	--	---	---	---	---	---	---	---	-------------

C9. Competitividad	1 Valor que asigna la sociedad a la competencia	4	3	3	2	3	3	2	2,85
	2 Cobertura por el ámbito educativo	4	3	3	4	3	3	2	3,14
	3 Diferencias en términos de género	3	3	3	3	3	3	4	3,14
	4 Dominio de competencia por jóvenes emprendedores	4	2	3	4	3	3	3	3,14

C10. Habilidad para el pensamiento crítico	1 Valor que asigna la sociedad a la competencia	4	2	3	2	2	3	2	2,57
	2 Cobertura por el ámbito educativo	4	3	3	2	3	3	2	2,85
	3 Diferencias en términos de género	3	3	4	4	3	3	4	3,42
	4 Dominio de competencia por jóvenes emprendedores	2	3	3	4	2	2	2	2,57

Competencia 1. Liderazgo

En primera de las competencias analizadas, podemos observar a excepción de Inglaterra e Italia, que el liderazgo está valorado socialmente a niveles medios o altos.

La integración del liderazgo en los currículums educativos desde una edad temprana parece estar presente de forma relevante en todos los países excepto en Reino Unido e Italia. Los expertos piensan que es importante fomentar el liderazgo en los programas formativos de emprendimiento.

En cuestión de género, excepto en España y Eslovaquia donde se considera que el liderazgo de hombres y mujeres está a niveles similares, en el resto de países se considera que los varones son más líderes, coincidiendo con el género dominante de las personas que suelen liderar empresarialmente.

Los jóvenes emprendedores parecen estar muy valorados en todos los países estudiados. Sin embargo, hay diferencias en la percepción que existe sobre la "voluntad" de los jóvenes para emprender. Parece que los jóvenes emprenden poco al considerar el emprendimiento como una opción de vida de "alto riesgo". Por lo tanto, el liderazgo de jóvenes emprendedores, es considerado bajo o medio en todos los países estudiados.

Competencia 2. Deseo de explorar

Países como Eslovaquia y Austria consideran muy importante explorar como parte de la búsqueda de innovación. En Reino Unido e Irlanda explorar es importante. Sin embargo, para Italia, Rumania y España la importancia concedida a la disposición de explorar es baja.

En cuanto a la formación, el "deseo de explorar" no se evidencia en los programas educativos eslovacos. En Rumanía aparecen como materias optativas, en el caso de Austria y España, sí existen programas que trabajan esta competencia, uno por su enfoque innovador y otro en respuesta a la crisis. En Reino Unido e Irlanda existen algunos programas aunque escasos que trabajan la competencia de explorar.

En términos de género, según los expertos la disposición a explorar varía en relación a la apertura de mente y cultura de la sociedad, así los valores van de bajo a alto, en relación con el género del empresariado mayoritario.

Por último, la disposición a explorar de jóvenes emprendedores también está relacionada con factores de seguridad. Siendo baja en España e Irlanda, media en Austria y Rumania y alta en Reino Unido, Eslovaquia e Italia. Lo cual está totalmente relacionado con el apoyo proporcionado por las instituciones a los jóvenes emprendedores.

Competencia 3. Capacidad para planificar

Los países difieren ampliamente en la percepción de la importancia de esta competencia. En Austria, Irlanda y Eslovaquia es una competencia muy apreciada y se considera imprescindible para ser un buen emprendedor. En el caso de Reino Unido, Italia y Rumania, la planificación es relevante para emprender, pero no se valora tanto socialmente. Los rumanos prefieren resultados inmediatos por lo que la planificación no está socialmente valorada. En el caso español la planificación está poco valorada socialmente.

En la educación, la mayoría de los países tienen un nivel medio o alto de integración de esta competencia en sus sistemas educativos y en sus ofertas de formación. Para España, Austria, Irlanda existe un alto nivel de integración. Tienen un nivel medio Reino Unido, Italia y Rumanía. Sólo Eslovaquia aparece como país donde esta competencia clave no está incluida en la educación.

En términos de género, la mayoría de los países muestra un alto nivel de diferencia percibida en la capacidad de planificar. En la mayoría de los países, los hombres son vistos como mejores planificadores, excepto en Italia, donde los superan las mujeres. En Eslovaquia y Rumania dado a que la planificación no está tan integrada en su cultura no se perciben diferencias por géneros en esta competencia.

Según los expertos los jóvenes emprendedores no tienen esta competencia suficientemente desarrollada. Así en la mayoría de los países ha sido clasificada como media o baja, a excepción de Eslovaquia, donde se considera que los emprendedores planifican más sus negocios y están dispuestos a más interactuar con otros empresarios.

Competencia 4. Capacidad para la toma de decisiones.

En la sociedad Irlandesa, Eslovaca y Austriaca se considera importante la competencia para tomar decisiones como parte de su cultura. Para Rumanía y el Reino Unido, la toma de decisiones es relevante individualmente pero no tanto a nivel social. Finalmente, para Italia y España, el temor al fracaso hace a esta competencia tener una irrelevante importancia socialmente.

Dentro del sistema educativo de hay una clara diferencia entre los países, la creación de dos grupos. El primero anima y ha integrado el desarrollo de esta competencia en sus programas educativos y de capacitación, en este grupo se encuentran Austria, Rumanía, España e Irlanda. El segundo grupo compuesto por Italia, Eslovaquia y Reino Unido no tiene ninguna mención de esta competencia de en su educación.

En cuanto al género algunos países expresan no encontrar diferencias entre hombres y mujeres en la toma decisiones, por ejemplo Austria, Rumanía, Eslovaquia y Reino Unido. Sin embargo, se dan diferencias en el resto de países pues los hombres toman más decisiones que las mujeres en Irlanda y España, y según los expertos las italianas toman más y mejores decisiones que los varones italianos.

Debido al miedo al fracaso, los expertos consideran que jóvenes emprendedores tienen nivel bajo o medio de capacidad para la toma de decisiones en la mayoría de los casos. Sólo

Eslovaquia destaca como país donde sus jóvenes emprendedores son considerados ambiciosos y arriesgados y por tanto con capacidad para la toma de decisiones.

Competencia 5. Capacidad para priorizar

En cuanto a la visión social, se contempla como bastante importante en la mayoría de los países estudiados. Irlanda y Austria la consideran altamente relevante, el resto de los países se encuentra en un valor medio, ya que depende en parte al valor que la sociedad le da también a la planificación, y los Eslovacos socialmente la consideran como una capacidad de baja importancia.

Sin embargo, es una competencia integrada en la mayoría de los sistemas educativos a excepción de Italia y Reino Unido, que no se encuentra ninguna evidencia de apoyo en aprender a priorizar.

Puede verse que hay evidentes diferencias en cuanto al género, en países como Italia, Irlanda y Reino Unido, donde todavía hay ciertas tareas realizadas mayormente dependiendo del género, se observa que las mujeres italianas priorizan mejor que los hombres, mientras que en los otros dos casos, los hombres son considerados mejor priorizando. En el resto de países no hay diferencia en cuanto a la percepción de la adquisición de esa competencia entre hombres y mujeres.

Los jóvenes emprendedores rumanos son considerados sin capacidad para priorizar. El resto de emprendedores se encuentran en niveles medios, podríamos decir, que aún desarrollando sus habilidades para priorizar, a excepción de los eslovacos, a quienes sus expertos consideran más comprometidos y motivados y con la mejor capacidad para priorizar.

Competencia 6. Creatividad

Hay una marcada diferencia entre países. Esto es, Austria, Reino Unido e Italia consideran la creatividad como algo importante dentro de su sociedad y cultura dado que se piensa que está relacionado directamente con el desarrollo de sus países así como con la imagen de los mismos. España parece estar abrazando la creatividad como parte de los cambios en su sistema educativo y nuevas industrias que se están desarrollando. En Eslovaquia y Rumania socialmente no se da tanto valor a la creatividad.

En ámbitos educativos puede observarse que países como Austria, Reino Unido y España están promoviendo la enseñanza de esta competencia. El resto de países tienen un nivel medio de integración excepto Italia donde se encuentra en un nivel muy bajo.

En términos de género se aprecian dos grupos, el primero de ellos sin diferencias de género, compuesto por Irlanda, Eslovaquia, España y Rumania y el otro grupo compuesto por países donde el género masculino considera más creativo, compuesto por Austria y Reino Unido e Italia.

El desarrollo de esta competencia en los jóvenes emprendedores tiene los mismos niveles que en los ámbitos educativos de sus respectivos países, así los emprendedores con mayor creatividad según los expertos pertenecen a países con mayor apoyo educativo a dicha competencia y viceversa.

Competencia 7. Habilidad para tomar la iniciativa

En la mayoría de los casos, el valor social que se concede a esta competencia es bajo debido a que las motivaciones para tomar la iniciativa son habitualmente personales. Eslovaquia y España son los países que dan mayor valor social a dicha habilidad.

Educativamente hablando la competencia se integra en casi todos los sistemas educativos en un nivel alto y medio, Austria y Rumania tienen integrados como parte de su currículo obligatorio, tanto en primaria como en secundaria. Lo mismo ocurre con España e Irlanda aunque su incorporación ha sido más reciente. Los países con bajo nivel de integración de esta competencia en sus currículums son Italia, Eslovaquia y Reino Unido.

En términos de género en la mayoría de los países se perciben diferencias. En Irlanda y Eslovaquia se observan diferencias muy marcadas en cuanto al género. Según los expertos, en Irlanda se percibe a los hombres como mejores emprendedores que las mujeres y pocos confían en las capacidades empresariales femeninas. En Eslovaquia, los hombres toman la iniciativa empresarialmente hablando hasta dos veces más que las mujeres. En Austria, Reino Unido, España e Italia, aunque con menor diferencia, también se percibe a los hombres con mayor desarrollo de esta competencia. El caso Italiano destaca porque las mujeres “muy emprendedoras” no están bien vistas socialmente, por lo tanto, se cohibe la toma de iniciativa de las mismas y existe diferencia de género en este sentido.

El alcance de la habilidad para tomar decisiones en los jóvenes emprendedores se considera bajo en la mayoría de los casos, debido a la ausencia de grandes resultados de emprendimientos de éxitos de los mismos. Los casos de Irlanda y Eslovaquia son la excepción, donde se considera que sus jóvenes emprendedores tienen esta habilidad desarrollada en alto nivel.

Competencia 8. Competencias digitales.

Esta competencia está valorada socialmente en todos los países con un nivel medio o alto. Países como Irlanda, Rumania, Eslovaquia y Austria ven las competencias digitales como fundamentales para el desarrollo de su sociedad y así, dan un valor más alto. En Italia, España y Reino Unido existe la concepción de que la competencia es pertinente, pero menos necesaria.

En educación, las competencias digitales se consideran relevantes para el desarrollo de los estudiantes, y están integradas en un alto nivel en Irlanda, Austria y Eslovaquia, en un nivel algo menor en Reino Unido, Rumanía y España. En el caso italiano se encuentra poca información en relación a la integración de esta competencia en ámbitos educativos.

Hay gran diferencias en los niveles de percepción de esta competencia en cuestión de género especialmente en Italia, donde la mayoría de puestos relacionados con las mismas están ocupados por hombres. En el resto de países el nivel es similar entre sexos.

En cuanto a la disposición de esta competencia en jóvenes emprendedores hay resultados diferentes. Los jóvenes rumanos e ingleses aparecen puntuados de forma alta. En el resto de países la puntuación es media excepto en España donde esta competencia es baja o no han podido encontrarse evidencias.

Competencia 9. Competitividad

Los puntos de vista sociales sobre esta competencia son diferentes en cada país. Austria destaca por el valor social asignado a la competitividad. En el resto de países se valora medianamente, a excepción de Italia y Eslovaquia que le asignan una baja importancia, o no encuentra ninguna evidencia sobre la importancia que la sociedad asigna a esta competencia.

La competitividad se integra en la mayoría de los programas de educativos a nivel europeo. Siendo especialmente fuerte en Austria y Eslovaquia. Italia es la excepción mostrando una baja inclusión de la competitividad en sus programas formativos

Por géneros se considera que existen grandes diferencias en Italia, en el resto de países la percepción de competitividad es similar para hombres y mujeres.

Se considera que los jóvenes emprendedores poseen un nivel medio de esta competencia. En el caso de Austria, es elevada dado a que se motivan por ambiente empresarial y de negocio del país. En España es baja o no se encuentra información relevante relacionada.

Competencia 10. Habilidad para el pensamiento crítico.

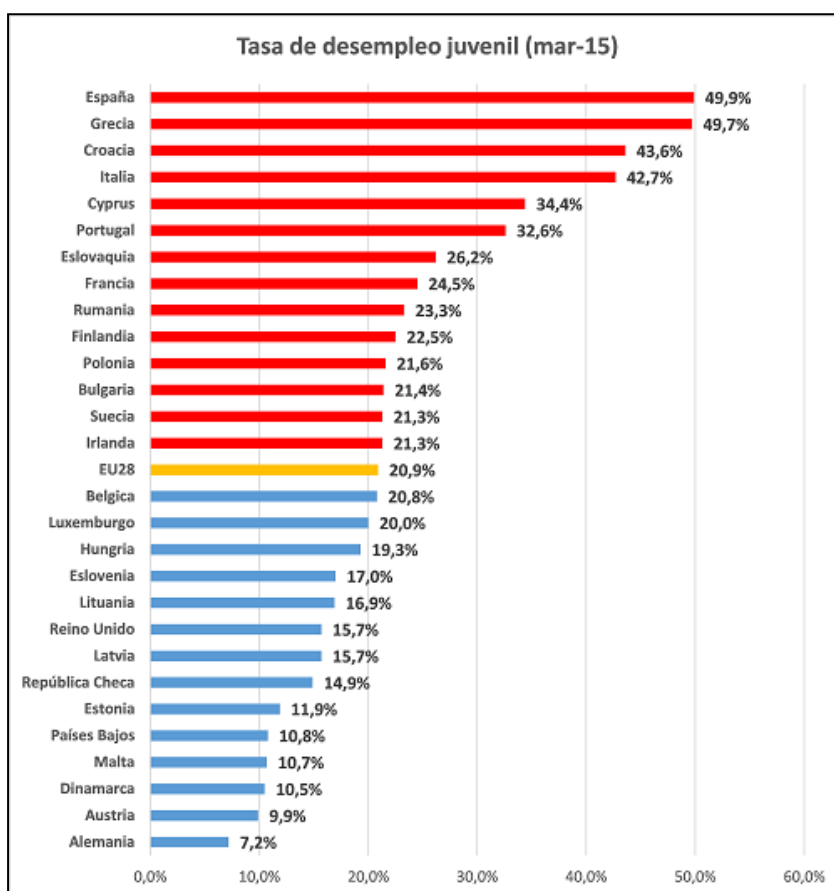
Socialmente en Austria es importante ser capaz de pensar críticamente, como parte del enfoque innovador y creativo del país. También es importante en Reino Unido e Irlanda aunque en un nivel inferior. En otros países, esta capacidad no se considera importante o no se encontró información relacionada.

En cuanto a la educación, Austria aparece como el país con tasas más elevadas de integración de esta competencia. Rumania, Reino Unido, España e Irlanda tienen cierto grado de integración de la misma competencia en su oferta educativa, mientras que Eslovaquia e Italia no la poseen.

En términos de género, en la mitad del grupo Austria, España y Rumanía no existen diferencias de género en cuanto a la percepción de esta competencia y la otra mitad se ve afectada por las diferencias de género fuertes como Italia, Eslovaquia, donde se considera que los varones la tienen más desarrollada.

Los expertos consideran en la mayoría de los países que el grado en el que esta competencia es poseída por los jóvenes emprendedores es bajo.

Una vez analizadas las diferencias, al objeto de priorizar las necesidades de los países con mayor desempleo juvenil, se decidió que para seleccionar las cinco competencias claves para emprender que comprenderían la formación que el proyecto ISEEYOU pondría al servicio de los jóvenes emprendedores, se daría a los datos de los países participantes con una tasa de desempleo juvenil por encima de la media europea (España, Italia, Rumanía, e Irlanda) un valor (0.5) superior que a los datos de los países con una tasa de desempleo juvenil por debajo de la media (Reino Unido y Austria), obteniéndose como resultado los datos reflejados en la tabla 6.

GRÁFICO 1. Desempleo juvenil en la Eurozona (Marzo de 2015)

Fuente: Statista

TABLA 6. Competencias más necesitadas según puntuación general de los aspectos valorados

	C1.	C2.	C3.	C4.	C5.	C6.	C7.	C8.	C9.	C10.
Valor que asigna la sociedad a la competencia	4,96	3,82	4,1	4,53	4,25	3,54	3,03	4,53	3,67	3,25
Cobertura por el ámbito educativo	4,96	3,68	4,1	4,17	3,82	4,25	3,75	4,32	4,1	3,67
Diferencias en términos de género	-3,89	-3,46	-4,46	-4,17	-4,1	-4,03	-5,1	-4,46	-3,75	-4,17
Dominio de competencia por jóvenes emprendedores	3,39	3,68	3,32	3,46	3,75	3,97	3,25	3,89	3,89	3,46
	9,42	7,72	7,06	7,99	7,72	7,73	4,93	8,28	7,91	6,21

Con estos resultados se elabora la formación ISEEYOU, con la que se pretende fomentar el espíritu de emprendedores sociales en los estudiantes a partir de la introducción de las principales competencias para el emprendimiento, ausentes para cursar de forma gratuita en los distintos países participantes (tabla 7) según los *country reports* elaborados.

TABLA 7. Definición de cinco competencias clave para emprender necesarias para emprendedores en Europa

Competencia	Definición
1. Pensamiento crítico	<i>“El pensamiento crítico es el razonamiento reflexivo focalizado en decidir qué creer o que hacer (Ennis, 1987). Es un modo de pensar, sobre cualquier cuestión o problema, en el que la persona mejora la calidad de su pensamiento haciéndose consciente de cómo se suele estructurar y plantear el tema en cuestión y de la imposición de estándares intelectuales el mismo (Fisher and Scriven, 1997). Es esencialmente un proceso activo, en el que la persona piensa las cosas por sí misma, en lugar de aceptarlas de terceros (Fisher, 2001)”</i>
2. Deseo de explorar	En emprendimiento el deseo de explorar no es solo la evidente voluntad de explorar las oportunidades del mercado, sino que también explorar las necesidades del cliente, así como las propias capacidades y limitaciones al objeto de entenderlas y poder superarlas.
3. Habilidad para priorizar	La habilidad para priorizar es la capacidad de ver qué tareas son más urgentes e importantes en cada momento al objeto de dedicar a las mismas más atención, tiempo y energía.
4. Habilidad para tomar decisiones	La toma de decisiones es un proceso dinámico que comienza con la acumulación de pruebas y finaliza con el reajuste de la creencia. La habilidad para tomar decisiones consiste ir creando una ruta de pasos coherentes para el proceso.
5. Habilidad para tomar la iniciativa	En emprendimiento la habilidad para tomar la iniciativa se muestra cuando hacemos las cosas sin que nos las tengan que decir, cuando encontramos por nuestros medios lo que necesitábamos saber, cuando se persiste si las cosas se ponen difíciles y cuando se detectan y se saca partido de oportunidades que otros no ven. Las personas con habilidad para tomar la iniciativa son proactivas y no reactivas.

Fuente: elaboración propia

La formación elaborada fue solicitada por 296 estudiantes de los distintos países participantes, superando así el número previsto (105). Además, se ha traducido a cinco idiomas, para ser incorporada en distintas formaciones sobre emprendimiento en los países participantes y/o difundir en abierto por cada una de las instituciones socias del proyecto.

Otro de los resultados obtenidos ha sido el relacionado con la actividad encargada al socio italiano, quién elaboró un estudio sobre la situación de los jóvenes pertenecientes a minorías en riesgo de exclusión en Europa. En dicho estudio se identifican problemas, que apoyan a los jóvenes emprendedores y, por otro lado, a las personas inmigrantes que quieren emprender. En ambos casos, uno de los principales problemas es la ausencia de habilidades empresariales, lo que suele suplirse con formación para emprender. En la tabla 8 se muestran los inconvenientes de ambos colectivos por separado.

TABLA 8. Inconvenientes encontrados por jóvenes e inmigrantes para emprender en Europa

<i>Jóvenes</i>	<i>Inmigrantes</i>
1. Entorno familiar no emprendedor (hijos de trabajadores).	1. Desconocimiento y complejidad de las regulación y burocracia del país anfitrión
2. Ausencia de habilidades y cultura empresarial	2. Dificultad para el acceso a la financiación
3. Ausencia de recursos financieros	3. Política de visados
4. Ausencia de experiencia	4. Lengua del país anfitrión
5. Ausencia de redes de negocio	5. Ausencia de habilidades empresariales
6. Desconfianza del mercado ante las empresas de jóvenes	6. Ausencia de redes familiares
	7. "Etnización" (determinados sectores de actividad están siendo abandonados por los nativos, al considerarse en los países anfitriones como sectores de bajo estatus social. Los inmigrantes acceden a ellos).

Fuente: elaboración propia

Como resultado del socio inglés, se presenta una serie de juegos de empresa con software de libre descarga⁶ para trabajar sobre las cinco competencias claves.

Finalmente otro resultado es el manual de libre descarga⁷ para la atracción de business angel y su directorio por países socios del proyecto, elaborado por el socio irlandés.

Conclusiones

Para el programa ISEEYOU buscábamos un perfil: el de personas inmigrantes y jóvenes en desempleo con interés en emprender y ausencia de recursos para hacerlo. Desde todos los países, excepto desde Reino Unido, se encontraron con facilidad suficientes posibles participantes, incluso con el requisito de dominar el inglés como lengua para la comunicación en el proyecto, que a priori considerábamos una barrera para españoles e italianos en desempleo. De acuerdo con Baycan-Levent y Nijkamp, (2009: 375) "la iniciativa empresarial de los inmigrantes europeos está determinada por factores tales como las altas tasas de desempleo y los bajos índices de participación o bajo estatus en el mercado de trabajo", motivo por el que el programa ISEEYOU en el momento actual ha tenido gran aceptación. Así evidenciamos que en España, Italia, Austria, Rumanía e Irlanda existe demanda de programas de emprendimiento desde estos perfiles de personas en riesgo de exclusión social motivada principalmente por la ausencia de oportunidades laborales, a quienes denominamos potenciales *emprendedores vulnerables*.

Hemos comprobado que el interés en emprender que se les suponía al solicitar la participación, ha sido, casi en su totalidad, el que tienen las personas que deciden iniciarse en el emprendimiento por necesidad y no por oportunidad (GEM, 2013). Un emprendedor por oportunidad es aquel que voluntariamente inicia un negocio (Santana, González-Morales y García,

⁶ Descarga de juegos de empresa: <http://www.iseeyou-network.eu/resources/business-simulation-game/>

⁷ Manual para la atracción de business angels. <http://www.iseeyou-network.eu/resources/>

2016) basándose en la percepción de que existe una oportunidad no aprovechada para ello, mientras que un emprendedor por necesidad es aquel que se encuentra inmerso en un proceso emprendedor por no tener una mejor opción de empleo en el mercado laboral (GEM, 2013).

GEM (2015) muestra que los emprendimientos, en general, se llevan a cabo entre tres y cuatro veces más en el tercio de la población con más renta y estudios, en comparación con el tercio inferior. En este sentido, nosotros afirmamos que la distribución de los emprendimientos por necesidad y por oportunidad no se reparte de forma equitativa entre los distintos estratos sociales, sino que el emprendimiento por necesidad se da mayoritariamente en los colectivos más empobrecidos, y a su vez, el emprendimiento por oportunidad se da en mayor proporción en los estratos de la población con más recursos. Ello es debido a que poder soportar el coste económico y personal que supone emprender depende del nivel socioeconómico de la persona emprendedora en cuestión, y así sus posibilidades reales de emprender. Sin embargo, según GEM (2013) las personas con rentas bajas parecen haber aumentado su propensión para emprender, lo cual afirman puede estar relacionado con el peso que representan los emprendedores por necesidad.

Estas nuevas empresas son frágiles y afrontan dificultades para superar los primeros años de existencia.

“Emprender no es una tarea fácil. Por el contrario, conlleva unos costes de entrada que hay que cubrir, independientemente de si se trata de una decisión motivada por la necesidad o no” (GEM, 2013: 88)

Por tanto, es importante comenzar a desmitificar la percepción existente sobre la igualdad de oportunidades a la hora de emprender, sobre todo para los *emprendedores vulnerables*, que acceden a los programas con el convencimiento erróneo de que el éxito a la hora de emprender, en su mayor parte, depende de uno mismo. Lo cual evidencia una gran desinformación y desconocimiento al respecto del mundo de la pequeña empresa y el autoempleo.

Somos conscientes que los emprendedores, en general, a la hora de poner en marcha sus iniciativas se pueden encontrar con una serie de dificultades, relacionadas con factores internos a la persona. *“Existen factores internos al emprendedor tales como sus creencias, valores y actitudes personales, que influyen de manera decisiva a la hora de aceptar situaciones implícitas al emprendimiento, como la existencia y aceptación del riesgo y el estado de no control o incertidumbre”* (Manzano y Almagro, 2016 a: 45)

Sin embargo, no por ello podemos afirmar que serán emprendedores aquellos que tengan mejores ideas para la puesta en marcha de iniciativas, ni más deseo de independencia, motivación, talento, empleabilidad, responsabilidad, resiliencia, empoderamiento, flexibilidad, etc., sino que afirmamos que tendrán la oportunidad de ser emprendedores sobre todo quienes tengan más capacidad real de soportar el coste económico y personal que supone emprender. En cuanto al coste económico GEM (2013) afirma que el promedio que los emprendedores aportan a los proyectos nacientes de su propio bolsillo asciende a 20.809 euros.

En el programa ISEEYOU comprobamos como la motivación principal que ponen las personas en riesgo de exclusión en los programas de emprendimiento, no es otra que la posibilidad de salir de la situación de desempleo de larga duración. De forma que sus expectativas son las de recibir la formación y el asesoramiento necesario y gratuito, así como la experiencia para la creación y puesta en marcha de sus iniciativas y, en su caso, la posibilidad de recibir alguna cuantía de *capital semilla*, como aportación financiera durante el proceso de creación de la nueva empresa. Lo cual denota un gran interés por parte de los *emprendedores vulnerables* para superar factores externos ante los que si pueden actuar, como son los relacionados con la formación en administración de empresas y la dedicación que requiere el emprendimiento o la inexperiencia (Manzano y Almagro, 2016 a).

En este sentido, uno de los mayores inconvenientes que detectamos es que las personas en situación de vulnerabilidad con intención de emprender piensan que podrán auto-emplearse y convertirse en empresarios con la participación en estos programas. Es decir, consideramos que las altas expectativas con las que acuden son un problema a la hora de enfrentarse a la realidad tras la finalización de los programas. Algunos participantes, se inscriben al descubrir la oportunidad de recibir ayuda para emprender, tras la desesperanza de no encontrar empleo durante un largo periodo, y llegan a creer que a través del emprendimiento además de salir el paro de larga duración sin subsidios ni ayudas en el que viven, tendrán la posibilidad de trabajar desde casa y permitirse dedicar tiempo a sus cuestiones personales. Es decir, los *emprendedores vulnerables* acceden a los programas y servicios de emprendimiento creyendo que emprender con ayuda de programas en un proyecto propio, les proporcionará empleo y les facilitará la conciliación de su vida laboral y personal, tan necesaria hoy en día.

Es fundamental aclararles que dicha situación será irreal para la mayoría de ellos, puesto que aunque muchos puedan tener buenas ideas, al enfrentarse a la realidad del emprendimiento, sólo algunos tendrán posibilidades reales de implementarla. Luego, de los pocos que se atreven, escasos proyectos tendrán éxito. Según el INE entre el 20% y el 25% de las empresas que se constituyen no sobreviven al primer año y solo la mitad llegan al cuarto año de vida. Si hablamos de *Startups* (empresas tecnológicas de alto rendimiento) el fracaso es bastante más alto. En consecuencia, para los *emprendedores vulnerables*, que aún tienen más complicaciones, la posibilidad de fracasar en el intento de emprender es altísima, y las consecuencias a pagar por el intento, en caso de no tener recursos para afrontar el fracaso, puede ser lamentables. El propio GEM (2013: 88) afirma que *“el riesgo de que la situación de una persona que emprende por necesidad empeore durante el periodo de crisis hace necesario detenerse a reflexionar sobre cómo evitar que esto suceda”*.

Con lo cual, manifestamos que para favorecer a colectivos vulnerables a integrarse en el tejido emprendedor es necesario diseñar programas específicos que atiendan a sus necesidades concretas, y aun así será necesario tener en cuenta e informar en profundidad a estos emprendedores que difícilmente puedan competir con emprendedores de clases medias y altas, alta cualificación y posibilidades que ellos no tienen, como puede ser el acudir a escuelas de negocios y a programas de educación privada, de alto coste y mayor calidad que los programas gratuitos para emprender.

Existe además una importante desinformación generalizada en cuanto a las implicaciones que supone el emprendimiento y a la existencia de factores externos a la persona *“tales como la necesidad de espacios, la burocracia de los trámites de constitución, la alta fiscalidad a la que se ven sometidos, la dificultad que encuentran para la financiación, los problemas que surgen por desacuerdos entre socios, las barreras de entrada existentes en algunos sectores actividad, etc.”* (Manzano y Almagro, 2016 a: 46), en los que no pueden incidir los emprendedores fácilmente.

Algunas personas que se inician en el emprendimiento deciden cambiar de objetivo durante el proceso de gestación del proyecto, lo cual nos indica que o bien se inician sin tener un propósito claramente definido o bien, la experiencia vivida emprendiendo les ayuda a clarificarlo (Manzano y Almagro, 2016). Lo cual está en línea con lo anunciado por Morales Gualdrón (2008) y Padilla-Carmona et al (2013) en relación a la necesidad de apoyar desde la orientación a la persona en transición al emprendimiento y/o a potenciales emprendedores, especialmente a colectivos vulnerables frente al empleo (jóvenes, mujeres, inmigrantes y parados de larga duración).

Sin embargo, el programa ISEYOU no contempló la orientación entre sus acciones. Aunque desde el Centro de Orientación y Empleo de la UNED se está atendiendo desde la orientación profesional a los miembros del equipo español participante con intención de poner en marcha la iniciativa empresarial, de lo cual evidenciamos que hubiese sido conveniente incorporar un enfoque de orientación profesional que atendiese a los participantes, como proponen

Martínez y Torres (2016) en cuanto a la necesidad de la creación de servicios de orientación profesional que faciliten a las personas que decidan emprender el desarrollo de sus proyectos profesionales y vitales y los orienten en el proceso. Así como lo comunicado por Manzano y Almagro (2016 b) en cuanto al error que supone basar los programas y servicios de emprendimiento únicamente en la metodología de creación de empresas, sin incorporar en ellos orientación y formación sobre cómo llevar a cabo planes de vida y proyectos personales; a lo que proponen que dichos programas y servicios ofrezcan atención a los emprendedores desde dos enfoques, el **enfoque de orientación** y el **enfoque de asesoramiento**.

En este sentido, formulamos el desarrollo de itinerarios en los programas y/o servicios de atención a emprendedores a partir de la secuencia: orientación – información – formación – asesoramiento.



Fuente: elaboración propia

1. **Orientación a emprendedores:** Deberá estar presente tanto en fases previas, al objeto de ayudar al auto-reconocimiento del perfil de emprendedor. Así como durante todo el proceso, para fomentar que sea el emprendedor quien aporte sus propias soluciones y estrategias por encima de lo informado, aprendido y aconsejado, y sobre todo para asegurarnos que como consecuencia del emprendimiento, el emprendedor aumenta su satisfacción personal y su autoconfianza en la toma de decisiones, más allá del proyecto presente, sintiéndose autor y responsable de ellas y de sus consecuencias.
2. **Información:** Tendrá la función principal de aportar un conocimiento profundo sobre las implicaciones personales y económicas que supone el emprendimiento y el autoempleo a los promotores de proyectos, datos reales sobre emprendimientos de éxito y fracasos, los motivos que habitualmente provocan el abandono de proyectos, etc., al objeto de aportar elementos para la valoración objetiva sobre emprender a las personas que decidan aventurarse en la creación de una empresa. De forma que conozcan la realidad que comporta emprender, y aquellos que se inician en la “aventura”, lo hagan tras reflexionar sobre la existencia de los condicionantes que pueden afectar a sus vidas y a sus iniciativas para poder anticiparse a todos los escenarios posibles.
3. **Formación:** Se centrará en dos aspectos principales. Por un lado en la persona emprendedora, para ello deberá partir del diagnóstico realizado en la fase de orientación al promotor y aportar soluciones a los posibles déficits detectados en cuanto a las competencias necesarias para emprender. Por otro lado, la formación deberá aportar conocimientos del mundo empresarial para, al menos, la puesta en marcha de iniciativas empresariales. Asimismo, será importante que la propia formación instruya sobre la necesidad de formación continua en el ámbito de la administración de empresas, dependiendo de las necesidades concretas, al objeto de mejorar el desarrollo de los proyectos y la supervivencia de los mismos a medio y largo plazo.
4. **Asesoramiento:** Su objetivo será corregir y/o validar el plan de empresa hasta conseguir un modelo de negocio previsiblemente viable y sostenible en el tiempo, así como prestar ayuda en los trámites para la puesta en marcha de la iniciativa. Es importante tener presente que incluso en el momento del asesoramiento la acción debe trabajar de forma

simultánea el ámbito de la empresa, en cuanto a la organización efectiva del proyecto, así como el ámbito del emprendedor en línea con el trabajo realizado desde la orientación profesional en cuanto al desarrollo de las competencias necesarias para ser un empresario capaz.

Además, nos parece fundamental señalar que desde la orientación profesional se debe poder atender a los emprendedores desde una perspectiva diferente. Muchos emprendedores no serán empresarios individuales, sino que emprenderán en plural. Ésta situación puede condicionar los proyectos profesionales que de forma individual se tengan organizados. Si ya puede resultar complejo elaborar proyectos profesionales y vitales que incorporen la conciliación con agentes externos al mundo profesional (pareja, hijos, etc.), en este caso, los emprendedores deberán contemplar además la incorporación de intereses compartidos o no con sus socios, a sus proyectos profesionales y por ende a sus carreras. Esta suerte de intereses, sin duda podrá modificar el curso de la consecución de los objetivos individuales de cada emprendedor. Así, la orientación profesional que se demandada para los programas y servicios de emprendimiento, está llamada a atender las diferencias que puedan surgir entre las carreras profesionales de emprendedores individuales y emprendedores en equipo. De la misma forma, desde la formación a emprendedores, al objeto de evitar sorpresas y desavenencia entres socios, se deberá insistir en la necesidad de que todos los socios conozcan al completo los proyectos profesionales de cada uno de los miembros del equipo cuando se trata de emprendimientos en común.

Con el programa ISEYOU hemos comprobado que los programas de emprendimiento atraen a personas en desempleo en búsqueda de oportunidades laborales, pero desconocedores de las implicaciones reales que supone emprender. Ello es debido, en parte, a que el discurso a favor del emprendimiento ha calado en la sociedad, puesto que el mismo se presenta como una forma de luchar contra el desempleo, la mayor preocupación de los españoles en la actualidad. De manera que la situación social de incertidumbre económica y laboral acompaña a que la sociedad esté dispuesta a escuchar posibles alternativas de “supervivencia”, incrementándose fácilmente la consideración social sobre la posibilidad de crear pequeñas empresas así como del autoempleo como alternativa profesional al trabajo por cuenta ajena. Esta situación supone un importante problema para los colectivos en riesgo de exclusión, sobre todo para aquellos que no poseen una formación suficiente para entender que las posibilidades de éxito y fracaso en el empleo por cuenta ajena y el empleo por cuenta propia son muy diferentes, y sobre todo que el emprendimiento fracasado puede implicar consecuencias económicas para sus promotores que los posicionen en situaciones más excluyentes de las que ya puedan estar viviendo.

Así, a lo que plantean Suárez-Ortega, Sánchez-García y Padilla-Carmona (2014), cuando afirman que para emprender, además de los incentivos fiscales o estímulos a la contratación u otras iniciativas similares, se precisa integrar un enfoque más educativo y acciones de naturaleza formativa y orientadora que permitan a las personas en transición al emprendimiento forjar sus proyectos desde trayectorias profesionales y personales sólidas. Añadimos que además, se hace necesario que los emprendedores vulnerables, cuenten con mayor protección social en caso de no conseguir el éxito esperado tras un periodo de intento, como pudieran ser prestaciones por desempleo más generosas o algún tipo de garantía sobre la posible deuda generada.

Por otro lado, de los 105 participantes que cursaron la formación del programa, 59 lo finalizaron, demostrando tanto en las pruebas de cada uno de los módulos, los juegos de negocio, como en la prueba final, que las competencias emprendedoras pueden trabajarse, aprenderse y enseñarse en línea. Asimismo, el programa ISEYOU evidencia la necesidad de replantear la oferta formativa de emprendimiento existente incluyendo en la misma la adquisición de competencias clave para emprender, no necesariamente empresariales, sino útiles para trabajar el carácter de la persona emprendedora y que puedan ser utilizadas tanto para el autoempleo y el empleo por cuenta ajena. Esta pueden ser el liderazgo, el deseo de explorar, la capacidad para planificar, la capacidad para tomar decisiones, la capacidad de priorizar, la creatividad, tomar la iniciativa, las competencias digitales, la competitividad y la habilidad para pensar críticamente

(EUCIS-LLL,2013) entre otras .En cuanto a la implementación del programa, una de las mayores limitaciones que hemos encontrado, ha sido la ausencia de competencias para la docencia online en el profesorado perteneciente a las instituciones participantes que trabajan la docencia presencial. Ello, supuso un trabajo extra a la UNED, que sin estar previsto en el proyecto tuvo que formar en metodología de educación a distancia, y el uso de la plataforma Alf al citado profesorado para poder impartir y tutorizar a los estudiantes provenientes de sus países.

Por otro lado, en el programa se utilizaron *Business Games* en cada uno de los módulos impartidos, en concreto se elaboraron cinco juegos de negocios con la idea de poner en práctica los aprendizajes adquiridos durante los módulos. Así la experiencia ISEYOU nos muestra que los juegos de negocios pueden ser una herramienta educativa útil para la evaluación de competencias emprendedoras, pero no lo suficientes para entrenar per sé sobre las mismas.

Emprender por necesidad ha sido por tanto, uno de los motivos por el que a pesar de haber superado con creces los 105 candidatos previstos, tras cursar el programa ISEYOU no se ha materializado ninguna empresa y tan solo existen dos proyectos participantes, uno español y uno austriaco, con posibilidades de constituirse al corto plazo.

Referencias bibliográficas

- Alonso, D., González, N. y Nieto, M. (2015). Emprendimiento social vs innovación social, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol. 24, (1-2), 119-140.
- Alter, K. (2007). *A social enterprise typology*. Virtue Ventures LLC. Disponible en: <http://www.virtueventures.com/files/setypology.pdf>.
- Baycan-Levent, T., y Nijkkamp, P. (2009). Characteristics of migrant entrepreneurship in Europe. *Entrepreneurship and regional development*, 21(4), 375-397.
- CEDEFOP. (2011). *Guidance supporting Europe's aspiring entrepreneurs. Policy and practice to harness future potential*. Luxemburgo. Publications Office of the European Union.
- CEDEFOP. (2015). *Skill shortages and gaps in European enterprises. Striking a balance between vocational education and training and the labor market*. Luxemburgo. Publications Office of the European Union.
- Comisión UE. (2011). *La iniciativa de emprendimiento social de la Comisión Europea*. Mercado interior y servicios. Disponible en: http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_es.pdf
- CONSEJO UE (2015). Conclusiones del Consejo sobre el emprendimiento en la educación y la formación (Publicado en DOUE. 2015/C 17/02). Disponible en: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XG0120\(01\)&from=ES](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XG0120(01)&from=ES)
- Ennis, R.H. (1987). A taxonomy of critical thinking disposition and abilities. In J. Baron & R. Sternberg (Eds.). *Teaching thinking skills. Theory and practices* (pp.9-26). New York: W.H. Freeman.
- EUCIS-LLL (2013). *"Rethinking Learning: Transversal competences in the spotlight"*. Annual Conference 2013. Vilnius, Lithuania.
- Fisher, A. & Scriven, M. (1997). *Critical Thinking. Its Definition and Assessment*. Edgepress: CA, USA/Centre For Research In Critical Thinking: Norwich, UK

- Fisher, A. (2001). *Critical Thincing. An introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fisher, A. y Scriven, M. (1997). *Critical Thinking. Its Definition and Assessment*. Edgepress: CA, USA/Centre For Research In Critical Thinking: Norwich, UK
- GEM (2012). Report on Social Entrepreneurship 2009. Disponible en: <http://www.gemconsortium.org/report/48437>
- GEM. (2014). Informe España 2013. Disponible en: <http://www.gem-spain.com>
- GEM. (2016). Informe España 2015. Disponible en <http://www.gem-spain.com>
- HASI ETA HAZI. (2005). *Programa de fomento de la cultura emprendedora. Educación Primaria, Secundaria y Bachillerato*. Guipúzcoa: Diputación de Guipúzcoa.
- Lepoutre, J., et al. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The global entrepreneurship monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714
- Manzano-Soto, N. y Almagro-Gavira, L.M. (2016a). "Inhibidores para emprender y motivos de abandono de los proyectos de emprendedores universitarios: el caso de la UNED". *Congreso Internacional Promover la Equidad a través de la Orientación: Reflexión, Acción e Impacto*. AIOSP 2016. Organizado por departamento de MIDE II y MIDE I de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Celebrado los días 15 al 18 de Noviembre de 2016. Madrid, España.
- Manzano-Soto, N. y Almagro-Gavira, L.M. (2016b). "Programa de asesoramiento y mentoría para emprendedores". *VIII Jornadas de Redes de Investigación en Innovación Docente de la UNED. Los trabajos fin de carrera (TFG y TFM): El camino de la Profesionalización*. Organizado por el IUED-UNED los días 15 y 16 de Junio de 2016. Madrid. España.
- Marina, J.A. (1992). *Elogio y refutación del ingenio*. Barcelona: Anagrama.
- Martínez, F.M. y Carmona, G. (2009). Aproximación al Concepto de "Competencias Emprendedoras": Valor Social e Implicaciones Educativas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol.7, 3.
- Martínez, I. y Torres, J.J. (2016). "Orientación profesional para el emprendimiento: experiencia de innovación educativa en los estudios de Máster Universitario". *III Congreso Internacional sobre Diagnóstico y Orientación*. JAÉN (España). 2016
- Melian, A.; Campos, V. y Sanchís, J.R. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *REVESCO*, 106, 150-172.
- Morales, S.T. (2008). El emprendedor académico y la decisión de crear spin-off: un análisis del caso español. Tesis doctoral. Valencia: Universidad de Valencia.
- OIT (2014). *España: Crecimiento con empleo*. Ginebra: OIT.
- Pache, A., y Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972.
- Padilla Carmona, M. T. (2013). Estrategias de exploración y diagnóstico aplicadas a la orientación y al cambio personal. En M.F. Sánchez García, *Orientación profesional y personal* (pp. 235-256). Madrid: UNED.
- Pellicer, C. et al. (2005). *Aprender a emprender*. Madrid: Santillana.
- Pellicer, C., Álvarez, B., y Torrejón, J.L. (2013). *Aprender a emprender. Cómo educar el talento emprendedor*. Fundación Príncipe de Girona. Girona: Grupo Planeta.

- Proposición de Ley 122/000119, de 18 de octubre de 2013, de apoyo a las actividades de los emprendedores Sociales. Disponible en: http://www.congreso.es/public_oficiales/L10/CONG/BOCG/B/BOCG-10-B-140-1.PDF
- Salinas, F., y Osorio, L. (2012). Emprendimiento y Economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 129-151.
- Santana, L.E., González-Morales, O. y García L.F. (2016). Emprendimiento y adolescencia. *New Approaches in Educational Research*, 5, 131-138.
- Siri Terjesen, Jan Lepoutre, Rachida Justo, Niels Bosma & Global Entrepreneurship Research Association (GERA) (2012). Global Entrepreneurship Monitor 2009.
- Skoll Foundation. (2014). *Social entrepreneurs challenge*. Recuperado de: <http://www.skollfoundation.org/>
- Šojdrová, M. (2015). Parlamento Europeo. *Informe sobre el fomento del emprendimiento juvenil a través de la educación y la formación (2015/2006 (INI))*. Comisión de Cultura y Educación.
- Suárez Ortega, M., Cortés Pascual, P.A., y Sánchez García, M.F. (2015). Orientación para la construcción de la carrera profesional desde perfiles de emprendimiento. *Investigar con y para la sociedad*, 1, 513-520.
- Suárez-Ortega, M., Sánchez-García, M.F. y Padilla-Carmona, M.T. (2014). "Aprender a diseñar la carrera profesional y a gestionar el talento emprendedor como vías para evitarla exclusión socio-laboral". *Congreso Virtual Internacional sobre Desigualdad Educativa y Social CDES2014*. Organizado por el Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente, CENID A.C. celebrado los días 20 al 24 de Octubre del 2014. Guadalajara, Jalisco, México.
- Thompson, J., Alvy, G. y Lees, A. (2000). Social entrepreneurship - a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338.
- Zahra, S. A., et al. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519.

Fecha de entrada: 30 de mayo de 2016

Fecha de revisión: 12 de junio de 2016

Fecha de aceptación: 20 de octubre de 2016