



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

El Gran Desafío de la Educación Emprendedora.
Propuesta de un Modelo para la
Educación Superior

La realización de esta publicación
ha sido posible gracias a



con la colaboración de



Barcelona 2017

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras

El Gran Desafío de la Educación Emprendedora. Propuesta de un Modelo para la Educación Superior

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras
como Académico Correspondiente para Extremadura, leído el 15 de junio de 2017,

por

ILMO. SR. DR. RICARDO MARÍA HERNÁNDEZ MOGOLLÓN

Laudatio y Discurso de contestación por el Académico de Número

EXCMO. SR. DR. ARTURO RODRÍGUEZ CASTELLANOS

Barcelona, 2017

Sumario

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Extremadura, leído el 15 de junio de 2017 por,

ILMO. SR. DR. RICARDO MARÍA HERNÁNDEZ MOGOLLÓN

El Gran Desafío de la Educación Emprendedora Propuesta de un Modelo para la Educación Superior 9

Laudatio y Discurso de contestación por el Académico de Número

EXCMO. SR. DR. ARTURO RODRÍGUEZ CASTELLANOS

Discurso 105

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras..... 115



ILMO. SR. DR. RICARDO MARÍA HERNÁNDEZ MOGOLLÓN

Lo que me maravilla en los EEUU no es el tamaño de algunas empresas, sino la innumerable multitud de pequeñas empresas.
Alexis de Toqueville, 1835

Salvo los niños y los locos, nadie se empeña en transformarlo todo y enseguida. Es preciso una planificada reflexión para priorizar aquellos hechos sobre los que debemos actuar.

Francisco Javier Fernández Aguado, 2014

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación es el resultado de muchos años de docencia y de investigación en *Emprendimiento*, *Creación de Empresas* y en *Dirección Estratégica* (más de 25 años), no en solitario, sino en equipo, con un grupo de investigación, EMTURIN EXTREMADURA 2020, que se ha ido formando y consolidando desde el año 2002. Este grupo tiene una agenda de investigación, en la que destacan varias líneas centradas en Emprendimiento. Una de ellas, la denominada *Educación Emprendedora*, sirve de base específica para este trabajo.

Hay consenso sobre que la iniciativa emprendedora es necesaria para el progreso de la sociedad. Esto se produce no sólo en el entorno universitario, sino en los ámbitos de las administraciones públicas y en los agentes privados dedicados al Fomento del Emprendimiento. Sin embargo, a veces se duda de si el talento emprendedor puede y debe ser enseñado, o, simplemente, si el talento emprendedor lo tienen, de nacimiento, algunas personas. Por otro lado, en muchas ocasiones, la Educación Emprendedora adolece de un planteamiento riguroso, a largo plazo, sistemático y bien conectado con los agentes del emprendimiento.

Este trabajo aborda este tema y su contexto, ofreciendo respuestas y argumentos para la acción. Finalmente, y partiendo del Modelo de Ecosistema, aporta un modelo real de Educación Emprendedora Universitaria (EEU), basado en un microcosmos o sistema abierto, al que se denomina Modelo de

Micro Ecosistema de Emprendimiento EMFITUR, M2E, desarrollado en un contexto poco favorable y con una doble dinámica *Bottom Up*: de un lado, Modelo de Aportación de Valor-Objetivos-Contenidos-Acción y, de otro, Asignatura/Grado-Facultad-Campus-Universidad y Sistema Educativo en general, no en orden secuencial necesariamente. Esta innovación está basada tanto en un modelo conceptual como en mejores prácticas de Enseñanza Emprendedora Universitaria así como en la propia experiencia desarrollada en la Universidad de Extremadura, España.

Palabras Clave: Educación Emprendedora Universitaria, Ecosistema Emprendedor, Micro Ecosistema Emprendedor.

SUMARIO

Resumen	9
Presentación	13
Prólogo	17
1. Introducción	25
2. Fundamentos	33
3. Modelo de Micro Ecosistema Emprendedor Emfitur, M2E	55
4. Conclusiones	81
5. Bibliografía	87

El Gran Desafío de la Educación Emprendedora. Propuesta de un Modelo para la Educación Superior

Excelentísimo Sr. Presidente
Excelentísimos Sres. Académicos
Excelentísimos e Ilustrísimos Senores
Señoras y Señores

Quiero agradecerles su presencia en este momento fundamental de mi vida y transmitir mi reconocimiento a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras por el gran honor que se me dispensa al haber aceptado incluirme como uno de sus miembros, en particular a los componentes de la Junta de Gobierno y a los Excelentísimos Señores Académicos que han avalado mi candidatura a esta Real Corporación.

Si se me permite quisiera concretar este agradecimiento en los académicos, Dr. D. Fernando Casado Juan y D. Antonio Pont Amenós, catedrático de universidad el primero y empresario internacional el segundo, que hacen el honor de ser mis Introdutores en este solemne acto académico. No es casualidad que me acompañen en este acto como Padrinos, pues reflejan muy bien la imprescindible conversación abierta que debe existir, en toda sociedad y economía moderna, entre universidad y empresa. Conexiones, reflexión-acción, que trataremos en este trabajo.

En correspondencia, me comprometo a trabajar para retornar con mi esfuerzo la confianza en mí depositada.

Mi admiración, agradecimiento y profundo afecto, al Maestro Jaime Gil Aluja, mentor de mi candidatura, a quien conocí en el congreso fundador de AEDEM, en la Fundación Hans Scheidel, en Ojén, Málaga, allá por el año 1986. Desde entonces, me entusiasma, tanto su vertiente docente, como la de líder académico, de lo que es buen ejemplo su Presidencia de esta Real Academia, así como sus importantes y trascendentales trabajos de investigación, en definitiva, como

universitario emprendedor. Es un modelo a seguir en muchos ámbitos. Recordemos, por ejemplo, que fue candidato al Premio Nobel de Economía, en el año 1994, conociéndose la noticia en el mes de mayo, estando en Cáceres, durante el congreso de AEDEM. Sus méritos y su apoyo desde antaño a la Universidad de Extremadura han sido correspondidos con el Doctorado Honoris Causa concedido por la universidad extremeña.

Quiero así mismo agradecer al profesor Dr. Arturo Rodríguez Castellanos, Académico Numerario de la Academia, su trayectoria ejemplar y plena, en el ámbito universitario, como catedrático, investigador y gestor, además de líder y, en especial por su *Laudatio* y *Discurso de Contestación*.

Es un honor y un reto suceder a ilustres Académicos y espero estar a la altura de las expectativas depositadas en mi persona.

Quisiera añadir dos breves comentarios más:

1. El haber sido nombrado Académico Correspondiente por Extremadura, me llena de orgullo y de responsabilidad, pues quiero a mi tierra y, trabajo para que ésta sea próspera y brinde oportunidades a todos.
2. El preparar este discurso me ha dado la posibilidad de reflexionar, pues uno está centrado en sus rutinas, y, a veces, pierde perspectiva. Esta preciosa tarea me ha empujado a releer mucho, a recapacitar, a contrastar ideas y realidades con colegas, y por eso, dobles gracias a la Real Academia.

En este apartado de Agradecimientos es obligado dar gracias, en general, a mi familia, a mis padres, todos mis hermanos, Francisco José, Luis Fernando, Eduardo María y José Manuel y a sus esposas e hijos. En especial, por las enseñanzas de mi padre, que tras padecer los estragos de la guerra civil española, creó una familia numerosa y nos sacó a todos adelante, con una capacidad de trabajo extraordinaria. Funcionario y emprendedor, compartí con él, desde los 12 años, etapas buenas y menos buenas en el negocio familiar, especialmente durante la crisis de comienzo de los 80.

Y a la familia creada con mi esposa Teresa, y mis hijos Isabel y Ricardo.

sistema emprendedor de la Universidad Miguel Hernández y a D. Alfonso Pomet Correa, catedrático de Literatura en Enseñanzas Secundarias, y amigo de la infancia. En el plano internacional me gustaría destacar al recientemente desaparecido, Eduardo Rosker, por habernos ofrecido un instrumento de valor incalculable tal como el Método del Caso.

No me puedo olvidar de mis compañeros de fatiga del Grupo de Investigación *Emturin Extremadura 2020*, Juan Carlos, Mari Cruz, Antonio, Raúl, Ángel, Manuel, Jorge, a todos mis alumnos y doctorandos, de los que todos los días aprendo cosas. Quisiera extender el agradecimiento a todos los presentes, compañeros y amigos, algunos llegados de diferentes partes de España, Portugal, Alemania, que tienen a bien acompañarme en este acto tan importante para mí.

Mención aparte merecen las personas que me han ayudado en la importante tarea de revisión y discusión de borradores de este Discurso: El Rector César Chaparro, los académicos Dr. Francisco Solé y Dr. Arturo Rodríguez, los catedráticos Dres. Emilio Pablo Díez, José María Gómez, Alfonso Pomet, los profesores de la Universidad de Extremadura, Dr. Juan Carlos Díaz, Dra. Mari Cruz Sánchez y Dr. Antonio Fernández, el empresario Miguel González y, como siempre, a mi esposa María Teresa Carriedo. Su ayuda ha sido de gran valor para el buen fin de este discurso.

A todos los que me han ayudado, me ayudan y me soportan, gracias.

Inicié mis estudios en Ciencias Empresariales en el año 1973, en la recién creada Universidad de Extremadura, cuyo origen está en el III Plan de Desarrollo, completando la licenciatura en la Universidad de Sevilla donde me licencié en el año 1978. Los siguientes seis años corresponden al servicio militar y a 5 años de director-gerente de una pyme familiar, que sufrió los avatares de la crisis de 1979-1982, época y experiencia muy dura para el autor. Tras ese intenso período de 6 años, desde el año 1984 soy profesor en la Universidad de Extremadura, en la que he ocupado diversos puestos de gestión. Por lo tanto, llevo 33 años dedicado a la universidad, que siempre fue mi vocación, y en la que espero seguir todo el tiempo que me sea posible, más aún con la gran motivación que supone el ser miembro de esta Real Corporación.

PRÓLOGO

Mi discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, versa sobre *Educación Emprendedora en la Educación Superior*.

¿Por qué es importante este tema? Es lo primero que trataremos de responder en este discurso, pero, a modo de respuesta inicial, clarificadora de la relevancia del tema a desarrollar aportamos una evidencia que el lector sabrá valorar. Me refiero al hecho de que un número importante de las primeras empresas de USA y mundiales (Apple, Microsoft entre otras) no existían o eran muy poca cosa hace veinte o treinta años. Por contra, la mayoría de las grandes empresas del IBEX o de las grandes empresas españolas sí existían en esas fechas, exceptuando Zara, Mercadona, Grifols y alguna más. Esta disparidad entre países es el mejor ejemplo para señalar la importancia de trabajar sobre el tema, especialmente en España.

El estilo escogido para este trabajo es el del ensayo, pues estimamos que este estilo se adapta mejor a lo que exige la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras para un discurso de ingreso como académico correspondiente, que un puro y concreto trabajo de investigación. Además, el ensayo permite mayor grado de libertad que la investigación. La osadía, elemento característico de la iniciativa emprendedora, está presente en este trabajo, e incluso, cierra el mismo. Hemos considerado que había que hacer algo muy especial, en un entorno extraordinario y de tanto prestigio (nada menos que ocho premios nóbeles entre sus académicos) como es esta Real Academia. En efecto, lo que se presenta es una síntesis de muchos años de trabajo, tanto científico, como experiencial, y que acumula, ordena y analiza conocimientos de muchos expertos en el mundo del Emprendimiento y de la Educación. Por lo tanto, usando el rigor y el método científico, se concreta este discurso, que contiene, en su parte final, un modelo fundamentado, experimentado y, por lo tanto posible de aplicar, con las adaptaciones que sean oportunas en cada caso. En definitiva, este discurso contiene la visión que, de este campo de conocimiento, la Educación Emprendedora Universitaria, tiene el autor del mismo.

Antes de entrar en las partes del discurso, y, muy brevemente, deseo comentar tres elementos previos necesarios, con juicios de valor incluidos, que son esenciales para el buen fin del mismo, y para situar mis coordenadas mentales, que me guían, tanto en este trabajo, como, en general, en mi vida académica:

- Definiciones esenciales.
- Las Conexiones.
- Ideas, teorías y autores fundamentales.

1. Definiciones esenciales

No soy amigo de manejar muchas definiciones, pero sí de tener y manejar conceptos claros, pues, sin esos mimbres, es imposible construir buenos cestos.

La Economía:

La economía es, según la conocida definición de Robins, la ciencia que se ocupa de la administración de bienes escasos susceptibles de usos alternativos con el fin de satisfacer nuestras necesidades jerarquizadas, pero yo soy de los que piensan que la economía moderna es, además, la ciencia encargada de aumentar las posibilidades humanas de acción y de creación.

Siguiendo al filósofo José Antonio Marina (2017), que cita a Keynes, deseo señalar que los artistas, los científicos, los técnicos hacen avanzar al mundo con su creatividad, pero todos dependen de las estructuras económicas que los mantienen, a lo que me permito añadir, siempre con un enfoque sinérgico y holístico, muy emprendedor.

El Empresario:

Jean-Baptiste Say, economista de finales del s. XVIII, nos da la siguiente definición:

“el Empresario es quien consigue dar mayor productividad a los recursos económicos existentes”. Su actividad la define, pues, la eficiencia.

Para el profesor Vicente Valero Vicente, “el empresario es un conductor de organizaciones a largo plazo.”

Las Personas Emprendedoras:

Son aquellas que ven por dónde va el mundo y van a por ello: Visión-decisión-acción. Modestamente, creo que, en todos los ámbitos de mi vida, he intentado e intento ser una persona emprendedora.

La Empresa/Firma:

Es un conjunto de recursos que definen el potencial de rendimiento que la misma puede obtener (Penrose, 1959).

“De este modo, una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos cuyo reparto entre los distintos usos y a través del tiempo se debe más a una decisión administrativa”, (Penrose, 1959 pág. 137).

La Institucionalización:

Es una idea neutral, que se puede definir como “la emergencia de un modelo ordenado, estable, socialmente integrado alejado de actividades inestables, libremente organizadas, o técnicas estrechas.”, (Broom y Selznick, 1955: 238).

El corto y el largo plazo y la Educación:

“No son momentos para mirar a corto plazo sino de elevar la mirada y diseñar un modelo educativo adaptado a las necesidades de los nuevos tiempos”. Como indicaba el singular último premio Nobel de Literatura en su composición *The Times They are A-changing*

“No se queden en la puerta, no bloqueen la entrada. Hay una batalla ahí fuera, y hará vibrar vuestras paredes. Admitid que las aguas de vuestro alrededor han crecido. Si el tiempo es para vosotros algo que merece la pena conservar, entonces es mejor que empecéis a nadar u os hundiréis como una piedra, porque los tiempos están cambiando”.

(Del discurso del Rector de la Universidad de Extremadura y Presidente de la CRUE, Segundo Píriz en el acto académico de Santo Tomás de Aquino, Cáceres, 28 de enero de 2017).

Como profesor, me apoyo en dos fundamentos principales:

1. Sigo los siguientes principios pedagógicos (del Dr. José Luis Sampedro):
 - a. Amor: te tiene que gustar lo que haces.
 - b. Provocación: lo importante no es que el alumno tenga las ideas de Keynes, Drucker, Porter, del profesor, o de otro autor, sino que tenga sus propias ideas.
2. Productividad Educativa: medida por la eficiencia de los procesos de aprendizaje, no por las notas, sino por el progreso individual de cada alumno. Estoy convencido de que todo el sector público debe buscar la máxima eficacia, empezando por cada funcionario, cada Administración Pública concreta, en un proceso de abajo a arriba, *bottom up*, siguiendo a Osborne y Gaebler (1993).

A los que añadiría, que intento emplear siempre un enfoque holístico.

2. Las Conexiones

Todo está conectado, es una de las leyes del Pensamiento Creativo. Esto vale tanto para el perfil de las personas emprendedoras, como para la Innovación y la Actividad Emprendedora.

La conexión, la conectividad es un concepto básico en la sociedad del conocimiento, la cual necesita organizaciones basadas en el conocimiento y trabajadores del conocimiento.

Apuntes sobre Conexiones Cataluña-Extremadura

Algunos académicos son ejemplo vivos de esa conexión, a través de la inversión de sus empresas, del sector agroalimentario, como D. Antonio Pont Amenós

fijaba a su arbitrio los pagos a su favor, prender, maltratar y castigar al payés, el derecho a heredar sus bienes, preferencia de la lactancia para sus hijos, el derecho de pernada, etc.”

3. Ideas, teorías y autores fundamentales

Remarquaré, en este apartado, aquellos autores que han sido muy destacados en mi formación e inspiración como economista, profesor e investigador, así como en el día a día de mi tarea. Tanto en el tema en el que trabajo hace más de 25 años, *El Emprendimiento y la Dirección Estratégica*, como en la forma en que abordo mis clases, usando una combinación metodológica, y en la visión que tengo de las relaciones universidad-empresa-sociedad, me apoyo en los siguientes autores, claves en mis pensamientos y en mis seguridades:

Alfred North Whitehead, (Ramsgate, Inglaterra, 15 de febrero de 1861- Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos, 30 de diciembre de 1947):

No al celibato universitario. El siguiente párrafo es muy clarificador de la idea que preside mi actitud ante la docencia:

“Lo que los profesores tienen que cultivar es actividad en presencia del conocimiento. Lo que los estudiantes tienen que aprender es actividad en presencia de conocimiento. Este enfoque rechaza la doctrina de que los estudiantes deberían, primero, aprender pasivamente, y, después, aplicar el conocimiento. Esto es un error psicológico. En el proceso de aprendizaje debería estar presente, en un sentido u otro, una actividad subordinada de aplicación práctica. En efecto, la aplicación es parte del conocimiento. Muchos significados de cosas conocidas se presentan en la realidad con múltiples conexiones y variantes concretas. Así, conocimiento no aplicado es conocimiento al que falta una parte esencial de su entidad. El aislamiento de la universidad de la actividad del mundo que la rodea es la mejor forma de enfriar el interés y de rechazar el progreso. El celibato no sirve a la universidad. Debe mezclarse con la acción. Whitehead, A. N. (1947)

Joseph Alois Schumpeter (Trest, Moravia, 8 de febrero de 1883-Taconic, Salisbury, 8 de enero de 1950):

Este economista austríaco-estadounidense, calificado como evolucionario aportó nuevas ideas a la economía y a la empresa.

-El estímulo estratégico del desarrollo económico es la innovación definida como la aplicación comercial de algo nuevo.

-El empresario es el agente esencial de la economía. Su papel es alterar la tradición, la costumbre, la rutina.

-Al proceso de innovación lo denomina “Destrucción Creativa”. Schumpeter, J. A. (1912, 1942).

Peter Ferdinand Drucker (Viena, 19 de noviembre de 1909-Claremont, 11 de noviembre de 2005) conocido como *Dr. Management*:

“Lo que necesitamos es una sociedad emprendedora en la que la innovación y el espíritu emprendedor sean normales y se den con regularidad y continuidad. De la misma forma que la dirección se ha convertido en un órgano específico de las instituciones contemporáneas y el elemento integrador de nuestra sociedad de organizaciones, la innovación y el espíritu emprendedor han de llegar a ser actividades integrales y críticas de nuestras organizaciones, nuestra economía y nuestra sociedad” Drucker, P. (1985)

Herbert Alexander Simon (15 de junio de 1916 – 9 de febrero de 2001)

Premio Nobel de Economía de 1978 maestro y creador del Programa de Investigación de la Economía de la Empresa que la permite independizarse de la Microeconomía o Teoría de la Firma: “Comportamiento Administrativo o Decisional”. Simon H. A. (1947, 1958, 1960, 1969).

Saras Saravasthy (Bangalore, India, 1959-):

Aporta recientemente la Teoría de la Effectuation, que es clave en los planteamientos actuales de Educación Emprendedora. En su libro *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise* (2008), Saravasthy fue supervisado por Herbert A. Simon. Observamos que, de nuevo aparecen las conexiones.

funciona solo. Lo único que se necesita es capital. Como dice Baumol “La empresa teórica carece de empresario-el Príncipe de Dinamarca ha sido eliminado de la discusión de Hamlet”. Por otra parte, durante decenios, el empresario ha sido “el malo de la película”. Salvo raras y honrosas excepciones, por ejemplo, primero Schumpeter y luego Kizner, los teóricos de la economía han omitido el tratamiento de su función socioeconómica. Es notorio, aunque paradójico, que la imagen del empresario y de la función empresarial en una sociedad industrial basada en la libre empresa, ha sido negativa, hasta hace poco. Parece como si, para algunos, concretamente para aquellos para quienes hasta ayer los empresarios eran reprobables y los responsables de los males, les resultará hoy más cómodo hablar de promover y ayudar a los “emprendedores”, en lugar de los “empresarios”. ¿O quizás piensan los neófitos en este campo, que la labor de las personas que se deciden a crear una empresa en la actualidad y la función socioeconómica que con ello cumplen en la sociedad, son distintas del empresario en el pasado? Craso error. Tan empresarios en el sentido más cabal del término fueron en su día Siemens, Ford, como los españoles Areces o Puig.

Llamemos, pues, a las cosas por su nombre, a los que crean empresas y están al frente de ellas denominémoslos como empresarios y dejémonos de eufemismos.”

Estando de acuerdo con el Dr. Veciana, coincidimos con el Dr. Solé en que lo anterior es verdad pero emprendedor indica una actitud frente a la pasividad. Un rector o un alcalde o un empleado puede ser calificado de emprendedor. Incluso podemos llegar a decir “tengo un amigo que es un empresario muy emprendedor” frente a: “tengo un amigo que es un empresario poco emprendedor” No se trata, pues de un eufemismo sino de un calificativo, por otra parte un emprendedor puede ser un “proto empresario” un “futuro empresario” alguien que está “empezando a crear una empresa” y solo será empresario el día en que ésta se consolide. No me parece una palabra engañosa o fuera de lugar.

1.1. EL PROBLEMA ECONÓMICO QUE ABORDAMOS

Existe una preocupación general en la sociedad sobre el crecimiento económico, la generación de nuevos puestos de trabajo y la innovación empresarial. El creciente interés que se ha despertado por la creación de empresas como vía de solución a los problemas del desempleo (Birch, 1979, 1987; Birley, 1987;

empresariales, la valorización del entorno empresarial y la mejora del ambiente en los negocios.

En este contexto, la teoría económica institucional de Douglass North (1990, 2005), nos proporciona un marco teórico muy adecuado para el análisis institucional de la creación de empresas, ya que nos ofrece un acercamiento para entender y tratar las diferentes formas de interacción humana en el marco general de unas “reglas de juego” establecidas, que influyen positiva o negativamente en el desarrollo económico de diferentes zonas, y por ende, en la actividad emprendedora.

Varios son los autores que utilizan la teoría económica institucional con propósitos similares en distintos contextos³. Entre ellos, destaca Veciana (1999: 25), que plantea que “la teoría institucional es, sin duda, la teoría que actualmente proporciona un marco conceptual más consistente y apropiado para el estudio de la influencia de los factores del entorno en la función empresarial y la creación de empresas”.

El desarrollo de la teoría económica institucional ofrece un acercamiento para entender y tratar las diferentes formas de interacción humana, ya sean formales (leyes, normas, constituciones, derechos de propiedad,...) o informales (ideas, creencias, actitudes, valores sociales, códigos de conducta,...), en el marco general de unas “reglas de juego” establecidas (North, 1990, 2005).

Sin embargo, tradicionalmente, y de manera general, los sistemas educativos no se han caracterizado por fomentar habilidades ni capacidades para emprender, de tal modo que los estudiantes no han adquirido las actitudes que conforman una mentalidad emprendedora y por tanto predomina la aspiración social de, al término de sus estudios, orientar su trabajo hacia las grandes empresas o hacia la Administración Pública. Debemos considerar que el proyecto GEM⁴ (Global

3. Podemos decir que la mayoría de ellos aplican el enfoque institucional de North para el estudio de los factores que condicionan la creación de empresas en economías en transición (Nee y Young, 1991; Nee, 1992; Litwack, 1993; Westhead, 1995; Brautigam, 1997; Trulsson, 1997; Veciana, 1999; Peng y Shekshnia, 2001; y Stein, 2002).

4. Considerada la principal investigación en Emprendimiento en escala global, con la participación de 42 países en 2002 (90% del PIB mundial, entre ellos, España y 13 de sus comunidades autónomas. Una de las nueve variables exógenas analizadas es la educación y la formación.

Entrepreneurship Monitor), que considera la Educación y Formación como elemento condicionante del proceso emprendedor y defiende la importancia decisiva del Sistema Educativo, desde sus primeros niveles de educación, en la creación de riqueza, progreso y bienestar de sus ciudadanos, sostiene en sus conclusiones que esta variable es la que permanece más estancada a lo largo de todos los años de este estudio, que comenzó en el año 1999 y sigue en la actualidad.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Existe consenso en la literatura en que la iniciativa emprendedora, o ciertos aspectos de ella, se pueden enseñar. En este sentido, la mayoría de los estudios empíricos concluyen que la iniciativa empresarial se puede alentar mediante el fomento de la cultura emprendedora en los programas educativos. En la actualidad, el reto que se plantea es el desarrollo de una cultura emprendedora de manera más eficaz (Drucker, 1985; Klandt, 1993; Vesper y Gartner, 1997; Gorman, Hanlon, y King, 1997; Varela, 1997; Veciana, 1998; Reynolds, 1999; Charney y Libecap, 2000; Kuratko, 2004; Petrakis y Bourdelitis, 2005).

En este mismo campo de investigación, varios investigadores centran su análisis en cuándo hay que impartir los conocimientos sobre el comportamiento emprendedor, y las opiniones de unos y otros no coinciden. Investigadores como Gasse (1985), Fortin (1992), Fillion (1994, 1995), Abella, De Luis y Pérez, (2000), consideran que es precisamente en la educación secundaria donde debe fomentarse el potencial emprendedor de los alumnos.

El objetivo en estos niveles será desarrollar la cultura emprendedora, es decir, preparar a los estudiantes para que sean capaces de llevar a cabo sus proyectos y estimar la posibilidad de crear sus propios empleos o lanzar sus negocios y, cuando el estudiante se encuentre en niveles superiores y universitarios, debe enfatizarse además en el *know-how*, es decir, conocimientos y técnicas específicas que le serán útiles para crear su empresa. En cuanto al desarrollo de los programas, Fortín defiende que deberán tenerse muy en cuenta las instituciones que los lleven a cabo (centros de primaria, de secundaria, universidades, centros de apoyo a la creación de empresas y centros de educación no formal o para adultos) (Fortin, 1992). Sin embargo, otros autores consideran que estos conoci-

mientos deben obtenerse posteriormente a la educación secundaria, o bien, que hay que modificar el sistema de educación y afirman que la educación general lo que hace es desincentivar en los alumnos el comportamiento emprendedor (Chamard, 1989; Singh, 1990). Existen, no obstante, diferencias en cuanto a la orientación que debe darse a este nivel de formación, cuáles deben ser las estrategias de enseñanza, los estilos de aprendizaje y el diseño curricular (Gorman, 1997).

Recientes investigaciones de Weaver, Dickson y Solomon, recogidas en el informe “The Small Business Economy” (2006), sobre el impacto que tiene el fomento de la educación general en espíritu emprendedor, sugieren tres apreciaciones clave:

- Primera, hay pruebas consistentes que apuntan a una relación positiva entre educación y desempeño emprendedor.
- Segunda, que, aunque la relación entre educación emprendedora y creación de empresas sea algo ambigua, existen pruebas que apuntan a que, cuando la cultura emprendedora “por necesidad” y la cultura emprendedora “por oportunidad” son consideradas por separado y las diferencias entre países son tenidas en cuenta, la relación es menos ambigua.
- Tercera, que la relación entre Entrepreneurship e intención empresarial no es de naturaleza lineal, en el sentido de que los niveles más altos de intención empresarial están relacionados con individuos que tienen niveles de estudios secundarios y sin embargo, no se encuentra esta relación en el caso de individuos con estudios superiores.

No obstante, la conclusión fundamental que parece impregnar la mayor parte de la investigación en Entrepreneurship es la relación positiva existente entre Educación y actividad empresarial (The Small Business Economy 2006).

La revisión de la investigación empírica que relaciona la educación emprendedora y la acción empresarial en el período comprendido entre 1985 y 1994, realizada por Gorman, Hanlon, y King, y la realizada por Dainow, enfocada en el mismo sentido, para el periodo anterior a 1985, aportan en

primer lugar la existencia de un número limitado de estudios empíricos que se centren en la educación de espíritu emprendedor. Así concluyen que hay una necesidad significativa de una compilación más sistemática de datos y de un marco metodológico más variado para avanzar en la investigación. En general, razonan que había una correlación significativa y positiva entre la participación en los programas educativos emprendedores y la intención de creación de empresas. En aquellos estudios que compararon a participantes en programas emprendedores y a no participantes en dichos programas, los índices más altos de intención de creación de empresas se obtuvieron en los participantes en programas emprendedores. El objetivo de su investigación se centró en analizar el grado en el que la educación formal podía contribuir a desarrollar el espíritu emprendedor y han sostenido que la investigación empírica existente, publicada durante el período de tiempo de su revisión, parece sugerir un consenso entre investigadores en el sentido de que el espíritu emprendedor puede ser enseñado y que el comportamiento emprendedor puede estar positivamente relacionado con la influencia de los programas educativos (Dainow, 1986; Gorman, Hanlon, y King, 1997).

Parece, pues, que podemos ser un poco optimistas porque, como manifiestan diferentes informes de Naciones Unidas, la sociedad en general se empieza a plantear y a generar un debate sobre: ¿Cómo aprovechar la imaginación y el talento emprendedor de los estudiantes de la Universidad como activos para el desarrollo? ¿Qué cualidades deberían fomentarse y cómo deberían ser canalizadas? ¿Qué contenidos y metodología deberíamos utilizar para fomentar el espíritu emprendedor? ¿Cuál debe ser el marco institucional para desarrollar la educación emprendedora? ¿Qué tipo de profesores se necesitan? ¿Qué programas y recursos se deben emplear en la educación emprendedora universitaria? ¿Cómo medimos, evaluamos e interpretamos, sistemáticamente la formación y educación en espíritu emprendedor?

El informe de la UNESCO afirma que desarrollar en la juventud una cultura emprendedora a través de la educación puede ser un primer paso hacia una estrategia a más largo plazo que incremente la innovación y la creación de empresas (UNESCO and ILO 2006).

1.3. PREGUNTAS

¿Tiene sentido desarrollar actitudes emprendedoras, en el alumnado universitario, a través de la Educación Emprendedora, como paso previo a la identificación y explotación de las oportunidades empresariales y de la creación de empresas?

¿Es posible aplicar el concepto de Ecosistema Emprendedor a la Educación Emprendedora Universitaria y a la Educación Emprendedora en general?

Objetivos de este trabajo:

Este Discurso intenta alcanzar los siguientes objetivos específicos, que desarrollan y concretan las preguntas:

- 1) El Qué sobre EEU
- 2) El Porqué de la EEU
- 3) El Dónde de la EEU
- 4) El Cómo de la EEU
- 5) El Quién
- 6) El Proceso de la EEU
- 7) Los Formadores

A continuación, en respuesta a la segunda pregunta, expondremos el Modelo de Microecosistema de Emprendimiento denominado EMFITUR, M2E, que es original y pionero en este campo.

1.4. CONTRIBUCIÓN ESPERADA

Estimamos que este trabajo puede ser útil a los grupos de interés involucrados en la Formación y Capacitación Emprendedora en la Universidad y en todos los niveles educativos, incluyendo a los profesores de Creación de Empresas, aportando un conocimiento del estado del arte en EEU, desde los fundamentos de la cuestión a la combinación metodológica más adecuada a este tipo específico de formación, incluyendo un modelo con fundamento y operativo.

Así, el resultado de este ensayo puede servir de apoyo a los tomadores de decisiones académicas en la orientación y definición de qué programas, contenidos, metodologías, favorecer dentro de los planes de estudio, así como, qué instalaciones educativas o qué infraestructuras hay que privilegiar para impulsar tanto la gestión de la intención de emprender como las vocaciones emprendedoras entre los estudiantes universitarios.

1.5. METODOLOGÍA

En este trabajo, para alcanzar los objetivos propuestos, se manejan diferentes variantes del método científico:

- Método analítico – sintético en la revisión de la literatura.
- Hermenéutico.
- Metodología sistémica, en la formulación y gestión del marco teórico que culmina en las conclusiones.
 - o Necesidad de huir de la búsqueda de un sistema total y perfecto.
 - o Sabiendo de antemano que el modelo, en la versión de que se trate, siempre será incompleto.

2. FUNDAMENTOS

2.1. EL ESTADO DE LA CUESTIÓN. *EL QUÉ*

La actividad emprendedora se ha convertido en un tema preferente en las agendas de muchos gobiernos, así como en el ámbito formativo. En este sentido, una de las vías a través de las cuales se ha pretendido canalizar dicho interés para que aparezcan nuevas empresas, han sido los sistemas educativos de enseñanza superior, ya que la literatura académica ha venido estudiando desde hace tiempo la relación existente entre los niveles de formación y la creación de empresas (Álvarez y Urbano, 2012). Es más, cada vez con mayor frecuencia se viene otorgando a la universidad un papel y una dimensión emprendedora (Clark, 1998), basada en el proceso de la comercialización tecnológica de los recursos universitarios y la creación de valor para la sociedad (Bueno y Casani,

2007), que va más allá de las tradicionales misiones de la institución. Esto ha puesto de manifiesto la necesidad de seguir progresando en el conocimiento del papel que juega la universidad en la sociedad, especialmente a través del entorno universitario, la formación emprendedora y la motivación de los estudiantes universitarios en los procesos de puesta en marcha de nuevas empresas, con el objetivo de establecer mejores niveles de eficiencia en la distribución de los recursos destinados para este fin.

Las investigaciones realizadas sobre la incidencia de la educación en el emprendimiento ponen de manifiesto que la educación facilita al estudiante un mejor conocimiento de sus posibilidades para la creación de una empresa y para tener una mayor determinación de sus intenciones (Von Graevenitz et al., 2010). En el caso concreto de los estudiantes universitarios, la mayoría de las aproximaciones realizadas para analizar su iniciativa emprendedora se han desarrollado desde la perspectiva psicológica, que concibe la intención como un predictor de la conducta planificada orientada a unas metas, especialmente cuando se desarrolla a largo plazo (Ajzen, y Fishbein, 1980; Azjen, 1991; 2002).

Por todo lo anterior, parece que la educación emprendedora en la formación de los graduados universitarios es una actividad relevante y necesaria que debería ofrecerse a todos los universitarios, sean del grado o postgrado que sea.

Hay consenso en la literatura científica de que uno de los más importantes, si no el que más, de los nichos de nuevos emprendedores es la universidad.

Las universidades están llamadas a ser el gran agente del cambio. Una vía para desarrollar este reto es el fomento del emprendimiento en los estudiantes.

Los responsables de las políticas universitarias necesitan entender los determinantes y obstáculos del emprendimiento porque deben analizar la efectividad de los diferentes enfoques. Deben ser guiados, tanto como sea posible, por evidencias y hechos. La falta de evidencia empírica comparable internacionalmente ha restringido el entendimiento del emprendimiento y muchas preguntas permanecen sin respuesta (OCDE, 2009).

Entender por qué la gente desarrolla las intenciones de emprender, o qué factores motivan dichas intenciones, es un importante primer paso en el entendimiento de cómo promover exitosamente el emprendimiento. Según Bowen y Hisrich, (1986), los estudios de emprendedores fallan al no proveer una clara imagen de los factores que motivan a un individuo a entrar en una carrera de emprendimiento, si bien, como mostramos en este trabajo, iniciativas como GEM, GUESSS y el fuerte impulso a la investigación aplicada realizado por la comunidad científica mundial en emprendimiento en las últimas dos décadas, han ayudado a paliar esta dificultad.

Desde el **ámbito académico** se ha destacado la importancia de profundizar en la investigación sobre los diferentes factores que influyen en la intención emprendedora (Thompson, 1986; Espíritu y Sastre, 2007; Rodríguez y Santos, 2008).

El entorno social y cultural condiciona las conductas y decisiones tomadas por los individuos, por lo que en ese sentido dicho entorno influirá en las percepciones de deseabilidad y viabilidad, así como en la intención final de crear una nueva empresa, (Bruno y Tyebjee, 1982; Kent, 1984; Burch, 1986; Birch, 1987; Dubini, 1988), según los citan Díaz et al., (2007).

Una universidad emprendedora, para atender la demanda de la sociedad, debe comportarse de acuerdo a este nuevo rol. Dentro de este contexto, uno de los objetivos de una universidad emprendedora es el motivar al emprendimiento y el apoyo al desarrollo de negocios.

Con respecto a los estudios en emprendimiento, Volkmann (2004) manifiesta que son importantes para la salud de cualquier universidad, cualquier economía o cualquier región. El punto clave es que alguien se convierte en emprendedor no por nacimiento sino por educación y por experiencia.

Aunque ya ha sido superada la discusión sobre si «ser empresario» podría o no enseñarse (Timmons, 2002; Kuratko, 2004), también es cierto que aún hoy no existe un acuerdo generalizado sobre la mejor forma de enseñar las destrezas empresariales o, en cualquier caso, sobre la manera de potenciar los comportamientos y las actitudes positivas hacia la creación de nuevas empresas (Vesper y Gartner, 1997; Pittaway, 2005).

Políticas y Programas Públicos y Privados de Fomento de EEU:

Como señala el conocido como Informe Delors (1996), hay cuatro pilares de la educación:

- Aprender a conocer el mundo que nos rodea.
- Aprender a hacer... haciendo.
- Aprender a convivir con los demás.
- Aprender a ser:
 - ... personas capaces de actuar responsablemente.
 - ... con autonomía y buen juicio.
 - ... con curiosidad y gusto por aprender.

A los que se podía añadir un quinto pilar: *aprender a cambiar*

Varias son las iniciativas de los organismos internacionales, nacionales y regionales, tanto públicas como privadas, sobre este tema. Valga como ejemplo, en el entorno europeo el Plan sobre el Espíritu Emprendedor 2020, de la Comisión Europea (2013) cuyo objetivo es estructurar y orientar a la acción, las líneas sobre el qué se debería hacer para promover el espíritu emprendedor en la UE, plan contenido en el Libro Verde del Espíritu Emprendedor en Europa (2003).

Smart Specialisation y el Entrepreneurial Discovery del RIS3

La iniciativa del RIS3 tomada por la CE a través de la DG REGIO ha publicado manuales específicos para incluir a la universidad en las estrategias de innovación de las regiones. Hay que recordar que es a través de la redacción y aprobación de la estrategia de innovación como las regiones reciben los fondos estructurales, de aquí su importancia. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3) 2012 (Solé, 2016:87).

En el caso de España, como señalan Batista et al. (2016), la *Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización* ha hecho especial hincapié en alinear el sistema educativo con los requerimientos de una sociedad emprendedora, que aspira a ser cada vez más flexible y adaptativa, siguiendo las directrices

que la Unión Europea viene dictando desde que se publicara el *Libro Blanco de Delors*, (2003) actualizado y completado en *Plan sobre el Espíritu Emprendedor 2020* (Comisión Europea, 2013). Tras la firma en el año 2006 de la “Agenda de Oslo para la educación del espíritu empresarial en Europa”, el esfuerzo por incorporar las enseñanzas en la materia ha sido constante aunque lento, especialmente en los primeros niveles del sistema. El análisis previo mostró en Europa un panorama poco integrador, revelando que la mayor parte de las iniciativas sobre educación en espíritu empresarial en curso en toda la UE no estaban integradas en los planes de estudio, ni formaban parte de un marco coherente para el fomento de este espíritu. España incorpora por primera vez la iniciativa emprendedora como uno de sus principios de calidad del sistema educativo en la Ley 10/2002 de 23 de diciembre de 2002 de Calidad de la Educación (LOCE) y ha ido creciendo en presencia en las sucesivas reformas del sistema educativo, Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE).

A estas reformas acompaña la urgente necesidad de avanzar en la materia, (Fundación Príncipe de Girona, 2011), (Batista et al., 2016) al tiempo que se profundiza en la competencia sobre sentido de la *Iniciativa y Espíritu de Empresa*. En resumen, se puede afirmar que, entre educadores, administraciones públicas (UE, gobierno central, gobiernos autonómicos y provinciales), investigadores y fundaciones privadas, aumenta significativamente en España la conciencia de la importancia de la enseñanza en emprendimiento, en todas las fases de la educación.

Igualmente, como señalan Batista et al., (2016) hay que destacar el interés de la Unión Europea (Comisión Europea, 2006 a,b) por incentivar el aprendizaje a lo largo de la vida (*Lifelong Learning Programmes*) extendiendo la formación en emprendimiento a muchas otras acciones formativas (*Leonardo da Vinci, Erasmus+, Erasmus para Jóvenes Emprendedores...*). Particularmente asevera que es imprescindible “[...] ayudar a promover la creatividad, la competitividad, la empleabilidad y el crecimiento del espíritu empresarial” a todos y en todas las edades (Comisión Europea, 2006a).

También cabe citar los programas europeos dedicados a fomentar la creación de empresas y el emprendimiento en los distintos estratos de la sociedad y, muy especialmente, entre la población desempleada, muchos de los cuales han adop-

tado en los últimos años el formato MOOC (*Massive Online Open Courses*) que permite acceso universal a la formación de las personas adultas.

La reconversión educativa

Hace aproximadamente un año Lawrence Summers (2016), ex secretario del Tesoro americano y antiguo rector de la Universidad de Harvard, ofreció en Nueva York una conferencia sobre el futuro de la educación: “Es probable -declaró ante los maestros de la ciudad- que en los próximos veinticinco años veamos más cambios que en los últimos setenta y cinco”. El mundo se transforma rápidamente y con él las expectativas que la economía pone en el sistema educativo. La sociedad se encamina hacia un modelo laboral extremadamente flexible y competitivo, de carácter global, cuyo énfasis se va a colocar en una serie de habilidades -cognitivas y no cognitivas- distintas a las que fueron fundamentales en el pasado siglo. Irónico y siempre provocador, Summers reconoció que resulta más difícil “reformular un currículum académico que mover un cementerio”. Sin embargo, se aventuró a esbozar una serie de medidas que deberían implantarse en las aulas para avanzar hacia la escuela del futuro. Resumo algunas de ellas:

- 1.- Los estudiantes tienen que aprender a manejar los datos estadísticos y a extraer conclusiones del análisis de los mismos. Hoy en día, la estadística se ha convertido en una herramienta esencial en decenas de campos: de la medicina a la I+D, del marketing a la estrategia militar.
- 2.- Favorecer a todos los niveles el trabajo cooperativo. Trabajar en equipo no solo ayuda a comprender con más profundidad los conceptos que se estudian, sino que prepara al alumno para su posterior carrera profesional.
- 3.- Las escuelas han de plantear un uso mucho más intensivo de las nuevas tecnologías. Por ejemplo, gracias a Internet, es posible que cualquier colegio colabore en un proyecto conjunto con un centro de Asia, África u Oceanía. Por otro lado, la educación online permite acceder a clases magistrales en vídeo de los mejores profesores. Las universidades punteras de EE. UU. ya ofrecen en abierto muchos de sus seminarios. El éxito de la Khan Academy iría en esa dirección.

4.- Desde pequeños, los colegiales deben habituarse a hablar en público, a explicar y a servirse de sus conocimientos en clase.

5.- Una enseñanza cosmopolita es condición sine qua non. Los profesionales del futuro tendrán que enfrentarse a una competición global. El mundo es cada vez más abierto y hay que prepararse para ello. Al mismo tiempo, Summers considera que más allá del inglés, el aprendizaje de idiomas extranjeros no es un factor crucial. No solo el inglés funciona como lengua franca, sino que además el uso de potentes traductores informáticos facilitará la comunicación.

Sin duda, las recomendaciones de Summers -a veces, en exceso, pragmáticas- no pueden aplicarse de inmediato en España, donde los problemas más acuciantes son otros: la comprensión lectora o la base matemática de muchos niños es endeble, continúa siendo habitual la enseñanza meramente memorialística y el conocimiento del inglés constituye un reto pendiente. El fracaso escolar alcanza a un tercio del alumnado, mientras que la creciente escasez de medios y las reformas desenfocadas no apuntan en la buena dirección. Cierta fatalismo puede hacernos creer que se trata de dificultades irresolubles, pero la experiencia internacional invita al optimismo, si se actúa con decisión e inteligencia. La reconversión educativa es el eje transversal de cualquier política de éxito a largo plazo.

El Caso College de Charleston *Charleston Changing the face of education*

Hay diversos movimientos, a nivel internacional y nacional, que defienden un cambio en el sistema educativo, como el liderado por Jimmy Freeman (Berry, 2012), en el College of Charleston (Carolina del Sur, USA), que critica fuertemente el sistema actual, que, según ellos, prepara a los estudiantes para el pasado, en lugar de para el futuro. Este grupo defiende que la escuela debería dar un trato diferenciado a los estudiantes, buscando potenciar la creatividad, la independencia, la colaboración, el espíritu crítico y la capacidad de conectar.

2.2. ENTENDIENDO POR DÓNDE VA EL MUNDO. EL PORQUÉ

Numerosos autores coinciden en señalar que la economía mundial está transitando hacia un nuevo modelo, lo que se podría denominar Economía Empren-

dedora, en la que las pymes y el espíritu emprendedor juegan un papel central (Birch, 1979 y 1987). Así, el impacto universal, transversal y exponencial de las TICs en los modelos de negocio empresarial, en las familias y en las administraciones públicas, la extensión de la globalización, las nuevas formas de outsourcing y offshoring, la creciente presencia de la sociedad del conocimiento, hacen depender la prosperidad de países y regiones del fenómeno emprendedor. En este planteamiento la economía vigente hasta finales del siglo XX se puede denominar, siguiendo a Audretsch, y Thurik, (2001), y a Thurik, Carree, Van Stel, & Audretsch (2008) como economía dirigida, mientras que la economía emprendedora, según estos mismos autores, se caracteriza por lo siguiente: flexibilidad, novedad, originalidad, creatividad y diversidad.

Es evidente que la nueva sociedad que se está conformando y la economía emprendedora necesitan del espíritu emprendedor, tanto en su vertiente empresarial, como social, como intraemprendimiento, tiene uno de sus pilares en la formación y capacitación emprendedora, que debe estar presente en todo el sistema educativo de los países y regiones.

2.3. EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR. LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA. *EL DÓNDE*

El Ecosistema Emprendedor

El Programa de Investigación Científica (Lakatos, 1976) de Creación de Empresas, siguiendo a Veciana (1998, 1999) y tomando el bloque del enfoque socio-cultural o institucional, centrado en el nivel macro, nos dice que:

- El entorno determina la ecología de las empresas (ecosistema natural).
- ¿Qué factores del entorno causan las variaciones en las tasas de creación-desaparición de empresas?

Hay consenso en la necesidad de aplicar el enfoque del Ecosistema Emprendedor o Teoría del Ecosistema Emprendedor a la hora de abordar, con rigor y visión a largo plazo, los temas de emprendimiento.

Desde el paradigmático modelo del Ecosistema de Silicon Valley (Munroe y Westwind, 2008 y 2009), hasta los más recientes estudios sobre Neuroeconomía (Giordano et al, 2017), pasando por los trabajos de la Triple Hélice (Etzkowitz, 1983, 2002 y Etzkowitz et al 1997, 2000a, 2000b, 2007 y 2010), los de Isenberg (2010, 2011), hay una importante corriente de investigación que va en esta dirección, muy apoyada en la propia realidad.

El nacimiento de iniciativas emprendedoras puede relacionarse con los ecosistemas de emprendimiento que se den en los territorios, pues éstos pueden ofrecer condiciones que permitan o inhiban la creación y el desarrollo de nuevas empresas. Por tanto, como menciona un informe del Foro Económico Mundial sobre la *Educación de la Próxima Generación de Empresarios*, se hace necesario conocer los ecosistemas en los que surge el emprendimiento, saber cuáles son sus componentes, cómo se comportan y cómo interactúan entre sí, ya que este entendimiento permitirá sugerir prácticas y/o condiciones para mejorar el proceso, poder planificar alternativas para estimular el emprendimiento y, de este modo, ofrecer información de importancia a los decisores públicos (Wilson et al., 2009).

La existencia de un ecosistema de emprendimiento propicio para el surgimiento de iniciativas empresariales puede ayudar a dar solución a una diversidad de problemas que afectan a los territorios. En el caso de Extremadura, España, con un 90% de municipios rurales, la necesidad de un enfoque de Ecosistema es aún mayor.

Añadiremos que, como señala Solé (2016: 77 y 78), “la universidad además de su posición de agente en el ecosistema puede coadyuvar en mejorar los demás elementos en mayor o menor medida. La universidad como agente del ecosistema innovador con un modelo basado en la investigación y focalizado a la demanda contribuye a la creación de capital humano, a la atracción de talento, fomenta la cultura emprendedora y de la innovación, contribuye de manera notable a la creación y consolidación del sistema ciencia tecnología, a través de patentes, spin-off y start-ups, a través del parque científico contribuye a crear tejido productivo de calidad, pone al servicio de las redes locales una potente red global de ciencia, y finalmente como es el caso del MIT, Harvard, Stanford, Oxford, etc., contribuye a prestigiar la imagen global de la región.”

El contexto económico, social, cultural y político está representado a través de la estructura de condiciones marco nacionales, que tienen impacto en el avance de la sociedad a través de tres fases de desarrollo económico (economías basadas en los factores, en la eficiencia, e impulsadas y orientadas a la innovación) y la estructura de condiciones para el emprendimiento, que influyen en la actividad empresarial de forma más directa. Estas últimas son: financiación para emprender, políticas del gobierno, programas gubernamentales para el emprendimiento, educación emprendedora, investigación, desarrollo y transferencia tecnológica, infraestructura comercial y legal, dinámica y acceso del mercado interior, infraestructura física y normas sociales y culturales.

Los valores sociales sobre el emprendimiento incluyen aspectos tales como la forma en que la sociedad valora la iniciativa empresarial como una buena elección de carrera, si los empresarios tienen un alto estatus social o el grado en el que los medios de comunicación presentan positivamente la actividad emprendedora en una economía.

Los atributos individuales incluyen características demográficas (sexo, edad, etc.), auto-percepciones (capacidades percibidas, oportunidades percibidas, miedo al fracaso) y los motivos para iniciar un negocio (es decir, necesidad vs. oportunidad).

La actividad emprendedora abarca múltiples fases del proceso de negocio (naciente, nuevo, establecido, abandono), el potencial impacto (creación de empleo, la innovación, internacionalización), y el tipo de actividad (actividad emprendedora en una etapa inicial (TEA), actividad emprendedora social (SEA) o actividad emprendedora de los empleados (EEA)).

El Proyecto GUESSS

Analiza las intenciones de los estudiantes universitarios, las motivaciones, sus actividades emprendedoras, así como el entorno (social/cultural, universitario, familiar) en el que éstas se desarrollan.

Punto de partida de los objetivos de GUESSS

El proyecto de investigación internacional GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey) es un proyecto de investigación internacional sobre el contexto de la iniciativa empresarial, que pretende estudiar la intención emprendedora y la actividad de los estudiantes universitarios utilizando una comparación geográfica y temporal. Además, el proyecto evalúa la eficacia y calidad de los programas de la Universidad en el contexto de la iniciativa empresarial, tratando de reconocer las debilidades y fortalezas de las propias Universidades participantes en este aspecto.

El liderazgo del proyecto de GUESSS está en manos del Instituto Suizo de Investigación de la PYME y el Espíritu Empresarial en la Universidad de St. Gallen (HSG-KMU) en Suiza (representada por el Prof. Dr. Urs Fueglistaller). El jefe de proyecto responsable es el Dr. Philipp Sieger. En España el proyecto lo lidera la escuela de negocios ESADE.

Como socio de proyectos internacionales que apoya el proyecto está presente la consultora Ernst & Young. Como primer resultado de esta cooperación, se ha publicado un estudio sobre las intenciones de la elección de carrera profesional de la próxima generación de miembros de familias empresarias por Zellweger y Sieger (2012).

GUESSS se crea en 2003 con una vocación comparativa internacional con el fin de investigar sobre las intenciones de los estudiantes en la elección de la carrera profesional y otras actividades relacionadas. Con cada ola de recogida de datos, que se produce cada dos años, GUESSS ha crecido y se ha vuelto más internacional, culminando en la sexta edición, en 2013/2014 con 34 países participantes, 759 universidades, 20 de ellas españolas.

Los objetivos del proyecto GUESSS pueden resumirse como sigue:

- Observación sistemática y a largo plazo de las intenciones en la elección de carrera y actividades emprendedoras de los estudiantes universitarios.
- Identificación de los antecedentes y las condiciones de entorno que determinan las intenciones emprendedoras, la creación de nuevas empresas y la carrera empresarial.
- Observación y evaluación de las actividades y las ofertas de las universidades en relación con la educación emprendedora de sus alumnos.

Además de la consecución de los objetivos, el proyecto aporta los siguientes beneficios para los siguientes grupos de interés:

- Beneficios prácticos para la política económica y la sociedad:
 - La comparación internacional proporciona una estimación y una evaluación de la intención de crear un negocio y de la actividad de los estudiantes en el país.
 - Los resultados de la encuesta ofrecen recomendaciones para la acción de la política económica nacional y regional.
 - El estudio de panel permite una evaluación de los efectos sobre los aspectos medidos en un periodo a largo plazo.
 - Los resultados de la investigación contribuyen a sensibilizar a la sociedad acerca de la iniciativa empresarial.
- Beneficios prácticos para las universidades participantes:
 - El cambio en el espíritu emprendedor de los estudiantes de forma continua puede ser seguido por cada universidad.
 - Los resultados muestran a las universidades los obstáculos y barreras de los programas e infraestructuras educativas relacionadas con el emprendimiento. Por lo tanto, permiten transmitir recomendaciones para la acción de las respectivas estrategias universitarias.
 - Los resultados de la encuesta pueden servir como un reflejo de las propias fortalezas y debilidades de cada universidad.

- Con la participación en la encuesta se puede sensibilizar a los estudiantes de las universidades participantes sobre el campo de la iniciativa empresarial y se puede promover su intención y la actividad emprendedora.
- Beneficios para la comunidad científica:
 - Permite una comparación internacional en los aspectos relacionados con el espíritu empresarial, por lo que apoya sustancialmente a la comunidad científica.
 - Se forma una plataforma de investigación que, debido a la diferenciación entre el panel, el enfoque y las cuestiones específicas de cada país, permite flexibilidad, así como la evaluación sistemática y el establecimiento de construcciones explicativas.
 - El aspecto internacional del proyecto constituye una buena base para su publicación en revistas científicas.
 - El núcleo del equipo y de los países delegados del proyecto se reúne cada dos años para intercambiar información, experiencias e ideas.
 - Las publicaciones basadas en los datos GUESSSS se hacen accesibles (si es posible) para el público a través de la página web del proyecto⁶.

Marco teórico de GUESSSS

GUESSSS, se centra en las intenciones de elección de carrera profesional en general y las intenciones emprendedoras en particular. Se investigan los factores adicionales que pueden afectar a la evolución de la elección de carrera profesional o las intenciones empresariales a través de los tres elementos principales de la TPB- la Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen, 1991, 2002; Fishbein y Ajzen, 1975). Ejemplos de ello son el contexto universitario, el contexto familiar, los motivos personales, y el contexto social y cultural. El marco teórico general se ilustra en la Figura 3.

6. <http://www.guesssurvey.org>

Así, según este autor, se está produciendo una nueva topografía en la universidad, nuevos diseños organizativos, que vienen forzados por la demanda, o sea, por las nuevas exigencias educativas y de comportamiento investigador en los campos convencionales, y por los nuevos roles que la sociedad atribuye a la universidad. En resumen (Solé, 2016), la Universidad Tecnópolis es la que mejor garantiza la contribución de la Universidad al Desarrollo Económico y Social.

El Modelo de Universidad Emprendedora de Clark (1997, 1998) y Etzkowitz (varios)

Este investigador norteamericano estudia en profundidad universidades de calidad en Alemania, Gran Bretaña, Francia, EEUU y Japón e identifica los factores que propician la excelencia en estas universidades. Según Clark los cinco factores claves son los siguientes:

1. sólido núcleo de gestión,
2. que disponga de un plan con un objetivo definido,
3. una base de financiación diversificada tanto en el ámbito público como privado,
4. incentivos adecuados para estimular la cultura de la investigación y de la transferencia / valorización,
5. y una cultura emprendedora asumida y que se extienda a toda la organización.

A las universidades que encajan con los cinco principios las llama “universidades emprendedoras” (Solé 2016). Etzkowitz (1983, 2002, 2003), Etzkowitz y Leydesdorff (1997, 2000); Etzkowitz, Webster, Gebhardt, & Cantisano (2000); Etzkowitz y Zhou (2007); Etzkowitz, Solé y Piqué (2007); Etzkowitz, H. & Ranga, M. (2010) precisan el compromiso con el territorio. Así, una universidad emprendedora sería aquélla que cumpla lo siguiente:

1. Se basa en una buena investigación con equipos que funcionan de manera similar a las empresas y tienen acceso no sólo a los fondos de inversión públicos competitivos sino también a los privados.

Transaccional. Universidad de Extremadura:

- Universidad pública. (www.unex.es)
- No existencia de modelo, ni estrategia ni ecosistema de Emprendimiento, ni a nivel nacional, ni regional, ni en la Universidad de Extremadura.
- Grado: Administración de Empresas.
- Tipo de asignatura:
 - o optativa: 6 créditos.
 - o Datos nº de matriculados (curso 2016-2017): 79 con lista de espera.
 - o Nº ideal de alumnos en función de la combinación metodológica a emplear: 20-25.

Al ser la Universidad donde se genera y aplica el modelo en estudio, la Universidad de Extremadura, España, una universidad pública, generalista, y única en su región, entendemos que le corresponde un compromiso territorial que busque un equilibrio entre la investigación y la docencia profesionalizadora, y, ambas, orientadas a las necesidades territoriales.

En la actualidad, la Universidad de Extremadura, como la inmensa mayoría de las universidades públicas españolas, se puede asimilar a un modelo de Universidad Convencional Moderna, distante de la Universidad Tecnópolis (Solé, 2016) y del modelo de Universidad Emprendedora de Clark (1997, 1998) y Etzkowitz (1983, 2002, 2003), pero que tiene elementos sobre los que asentar una evolución hacia el citado modelo.

Grupo de Investigación EMTURIN

El marco corporativo que sustenta la génesis y aplicación del Modelo EMTI-FUR-M2E, es el Grupo de Investigación Emturin (GI Emturin) (<http://www.emturin2020.gemextremadura.es/>) especializado en Emprendimiento y con varios programas vivos y bien conectados, además de con investigación en emprendimiento, y con una visión-misión-operación, asimilable al modelo de Universidad Emprendedora (Clark, 1997, 1998). Se autodefine como grupo de investigación emprendedor.

En su estrategia destacan, dentro de sus Principios: la Filosofía *ECE*: Excelencia-Compromiso (relaciones universidad-empresa)-Equipo y el Networking. En el corazón de su misión está el Emprendimiento, con una clara vocación de crear relaciones estables e intensas Universidad-Empresa-Sociedad.

Además de ser su origen, y la plataforma que lo sustenta, el G.I. Emturin aporta recursos-clave para el desarrollo y la mejora continua del Ecosistema EMFITUR-M2E:

- Compromiso personal con el emprendimiento y con la docencia y la investigación en emprendimiento por parte de todos los miembros del grupo de investigación.
- Constante actividad investigadora sobre Emprendimiento: agenda de investigación, artículos, proyectos de investigación, seminarios, tesis doctorales, trabajos fin de máster, trabajos fin de grado, informes y redes nacionales e internacionales.
- Sinergias.

Experiencia en la Asignatura de Creación de Empresas (CDE)

El origen remoto del Modelo EMFITUR-M2E se puede situar en el año 1992, con la creación de la primera asignatura de *Creación de Empresas* que se impartía en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, campus de Badajoz y que se imparte en la actualidad (marzo 2017), en la Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo, Grado de Administración de Empresas, de forma optativa, en la Universidad de Extremadura, España.

Por lo tanto, son 25 años de experiencia práctica: creación, mantenimiento, mejora y desarrollo de esta asignatura. Formación continua en este tema, docencia en varias universidades, españolas y extranjeras. Posiblemente, una de las asignaturas pioneras en España en Formación Emprendedora en la Universidad.

Utilizando el concepto propio de una universidad Tecnópolis (Solé, 2016), el método docente del Modelo EMFITUR-M2E, busca la inspiración, intuición, creatividad, el pasar de la idea a la acción y se define por la multiactividad, fuerte presencia de la red, y la toma de decisiones por parte de los alumnos, a lo que añadimos aprendizaje proactivo, participativo, colaborativo y competitivo, y basada en proyectos, con una combinación de Metodologías, basada en la Teoría de la Effectuation:

1. Learning by doing.
2. Design Thinking (Brown, 2008).
3. Canvas, o Generación de Modelos de Negocio, (Osterwalder y Pigneur, 2010): es la herramienta adecuada para generar un modelo de negocio, que conjuga la necesidad de conectar en la empresa, a los clientes (demanda), con los propietarios o empresarios o directivos.
4. Método Oxford.
5. Método del Caso.
6. Casos en Vivo.
7. Lección Magistral.
8. Plan de Empresa.
9. Lean startup, (Ries, 2011).
10. Mentoring approach.

d. Frenos/Barreras:

Como toda innovación, la introducción de la educación emprendedora en el sistema educativo tradicional, en este caso, en el nivel universitario, genera rechazo. Se pueden identificar 3 grandes bloques de frenos o barreras:

1. Burocracia.
2. *Estatus quo*:
 - a. Nula o lenta reacción de la gobernanza de la Universidad a las demandas de la sociedad. En particular sobre la necesidad de trabajar la cultura y la iniciativa emprendedora. Esta circunstancia hace perder oportu-

- El Modelo busca que el estudiante:
 - Piense.
 - Tome decisiones.
 - Se comprometa con su propio proyecto y su equipo emprendedor.
 - Gestione el tiempo.
- Desarrollo de capacidades clave en emprendimiento. Facilitar al estudiante que descubra estas capacidades por sí mismo.
- Familiarizar al estudiante e integrarlo en el planteamiento de ecosistema emprendedor (Naumes y Naumes, 2014).

Además, la participación del estudiante como elemento activo es uno de los objetivos a alcanzar en el paradigma actual de la educación, de forma que asuma responsabilidades y se convierta en protagonista de su propio aprendizaje (Whitehead, 2008).

g. Habilidades y Competencias Emprendedoras. Modelo de competencias para líderes globales:

De las muchas clasificaciones existentes tomamos la siguiente de Brownell y Goldsmith (2006):

- Intercultural: sensible a las culturas, inteligencia cultural, actitud global.
- Social: inteligencia emocional, empatía, auto control.
- Creatividad / Iniciativa: pensamiento disruptivo, innovador, orientación sinérgica.
- Autoconocimiento: eficacia, autorreflexión.
- Pensamiento positivo: visión, pasión, optimismo.
- Responsabilidad: flexible, ágil, oportunista.
- Decisor: analítico, intuitivo.

h. Errores comunes en la Educación Emprendedora:

1. En este tema del método docente en formación emprendedora, conviene no caer en el error común de confundir la formación gerencial, con la

formación emprendedora. El trabajo de configurar edredones y otros productos textiles combinando retazos, es un trabajo muy popular en todo el mundo (Quilting-Patchwork), esto es pensamiento divergente/convergente, frente al pensamiento gerencial o administrativo, que es convergente (Varela, 2001, 2010).

2. Otro error común es crear servicios universitarios sin que se conozca la naturaleza del fenómeno y que el emprendimiento tenga un lugar en la misión y objetivos a largo plazo de la Universidad o del centro y nivel educativo de que se trate.
3. No obstante, es importante puntualizar que no es lo mismo la formación *sobre* emprendimiento que formación *para* el emprendimiento (Coduras *et al.*, 2010; *Global Education Initiative*, 2009) como ya hemos insistido en varios momentos de este documento. La preposición justifica los desiguales resultados obtenidos en la implantación de los procesos formativos diseñados para fomentar el Espíritu Emprendedor en las aulas de la Universidad. Así, no es lo mismo cuando se desarrolla una disciplina sobre el emprendimiento que cuando se programa para enseñar a emprender, para cultivar y desarrollar las competencias requeridas en el proceso emprendedor. Es únicamente en este último caso cuando el individuo se percibe capaz de afrontar el desafío de iniciar una aventura empresarial.
4. No es lo mismo Espíritu Emprendedor, que Espíritu Empresarial. No obstante, esta distinción no siempre se ha tenido clara al abordar la planificación y estructura de los programas formativos en cada nivel y, la falta de distinción entre ambos conceptos, que en ocasiones se tratan como sinónimos exactos, plantea más inconvenientes que beneficios, especialmente en los niveles educativos de primaria y secundaria.
5. *Siliconizar*. Hay que evitar mimetismos. Como señalan DiMaggio y Powell (1983, 1991), cierta clase de estructuras, procedimientos y políticas se puede acreditar en base a procesos miméticos más que por la evidencia concreta sobre el grado en que los modelos adoptados realzan la eficacia (DiMaggio y Powell, 1991).

Frente a esto, somos partidarios del diseño de modelos de Ecosistema Emprendedor diseñados “ad hoc” y de los micro ecosistemas emprendedores.

6. Tener un Egosistema Vs un Ecosistema Emprendedor, y esto valdría tanto a nivel personal como a nivel organizacional, ya sea público, ya sea privado.

i. El Alumno

Nos encontramos ante la denominada *generación z*, que, a diferencia de los Millennials (Ortega y Soto, 2016), se han educado y socializado con internet absolutamente desarrollado en sus casas y en los móviles de sus padres, con libre acceso para ellos desde que tienen uso de razón: son los verdaderos nativos digitales. En la red han encontrado respuestas a sus preguntas sin recurrir a padres o profesores y eso les ha llevado a ser autodidactas frente a la obsesión de los títulos académicos de la “generación y”. A un clic tienen acceso a todo el conocimiento del mundo y además de la mejor forma que nunca antes se había dado: los tutoriales han jubilado las clases magistrales. Es por ello fácil de entender su irreverencia con la autoridad, ya sea paterna, docente o incluso profesional. Trabajar es un medio y no un fin en sí mismo, de modo y manera que a lo largo de su vida serán *freelance*, otras veces trabajadores por cuenta ajena y también buscarán meses sabáticos para disfrutar de un ocio cada vez más barato.

El alumno, en los contextos actuales, se puede definir por las 3 “i”

- o internet,
- o irreverencia,
- o inmediatez.

A las que habría que añadir otras características

- Cultura de Imágenes,
- Falta de lectura,
- Alta velocidad, zapping mental,
- Falta de concentración,
- Falta de interés-insatisfacción,
- Horizonte de corto plazo

Éste es el usuario principal del Modelo EMFITUR M2E, que debería tener el siguiente rol:

- Asumir un rol emprendedor, desde el comienzo del curso.
- Ser gestor de su tiempo, gestor de equipo, gestor de proyecto.
- Asumir y cumplir el contrato profesor-alumno desde el primer día: objetivos de la asignatura, oportunidades del Ecosistema, desafíos.
- Ser muy exigente en cumplimientos, relaciones (entre alumnos, con casos en vivo, con mentores, etc., etc.). Asume responsabilidades.
- Se busca obtener productividad educativa, medida por la eficiencia y eficacia de los procesos de aprendizaje, en términos de Osborne y Gaebler (1993). Lo importante no son las notas finales, sino el progreso individual de cada alumno.

j. El Profesor; formador, capacitador, inspirador, enlace.

Rol no tradicional del profesor, que pasa a ser, en el modelo EMFITUR-M2E, facilitador, tutor, entrenador, guía, cediendo el poder y la responsabilidad a los alumnos. No confundir este cambio de rol con minusvalorar el papel del profesor, que es más importante, en este modelo, si cabe, que en la educación tradicional.

Características:

- Más inspirador, provocador, que el rol clásico del profesor.
- Convencido del emprendimiento, y militante del enfoque Universidad-Empresa.
- Agilidad en manejo del pensamiento divergente y del pensamiento convergente.
- Mucha flexibilidad y energía.
- Mente abierta.
- Capacidad de respuesta, estar abierto a sugerencias (es normal que los alumnos sugieran 10³ sobre casos concretos de emprendedores que conocen, sobre temas que les gustan, etc.)

- Capacidad de gestión: iniciativas, ideas, programas, proyectos, tiempo.
- Capacidad de comunicación y de inspiración.
- Conocimientos en Actividad Emprendedora.
- Gestión del tiempo.
- Enlace/guardia de tráfico entre el mentor-grupo de alumnos.

Dada la complejidad de la gestión de la combinación metodológica, y de los programas, así como de la evaluación continua, y en base a la experiencia acumulada, se recomienda que participen dos profesores, que pueden ser uno principal y otro auxiliar.

k. Test de progreso

Siguiendo los trabajos de Nabi, Liñán, Fayolle, Krueger y Walmsley, (2015) midiendo el impacto de la Formación Emprendedora en la Educación Superior, para conocer la evolución de la intención emprendedora del alumno, se le pasa un test en los primeros días del curso, y se le repite en los últimos días. De esta manera, también se obtiene información muy valiosa para la mejora continua del Modelo.

l. Recursos

Siguiendo el Modelo Teórico EMFITUR-M2E, y la filosofía de la Universidad Tecnópolis (Solé, 2016), el modelo cuenta con los siguientes recursos, la mayoría consolidados, que el Modelo EMFITUR-M2E transforma en capacidades:

- 1) Seminarios Internacionales de Creación de Empresas Profesor José M^a Veciana (12 ediciones).
- 2) GI Emturin, con líneas de investigación abiertas, proyectos, estudios anuales de base científica e internacionales, Observatorio de Emprendimiento regional, participación en redes nacionales e internacionales en Emprendimiento. De los 10 puntos que señalan, separadamente, tanto Clark (1998) como Etzkowitz (1983, 1997, 2000, 2000a, 2002, 2003, 2007, 2007a, 2010) para definir una universidad emprendedora, probablemente este grupo cumple 8 de ellos.

- 3) Club de Mentores de EMFITUR, la mayoría de ellos, empresarios, directivos, jubilados.
- 4) Club de Casos en Vivo de EMFITUR, empresarios, directivos, tercer sector, Administraciones Públicas.
- 5) Club de Jurados de EMFITUR, empresarios, profesores.
- 6) Proyecto Yuzz-Cáceres.
- 7) Proyecto Foro Diego Hidalgo. Think thank
- 8) Consejo GEM Extremadura, entidad que apoya el proyecto GEM Extremadura.
- 9) Aula Tambo: premios Concurso de Planes de Empresa (incentivos).
- 10) Libros, casos, minicasos, vídeos, internet.

Todo ello, articulado en un mapa de recursos, que gestiona el profesor, transformándolos en capacidades dentro del Modelo EMFITUR M2E.

m. Conexiones-Progreso

En aplicación del concepto de Sistema Abierto, son elementos del Modelo que buscan:

- Conectar con otros ecosistemas, locales, nacionales o internacionales, tanto públicos como privados.
- Impulsar a otros elementos del ecosistema exterior, o del entorno, para preparar iniciativas de fomento del emprendimiento.
- Ejemplo: Concurso de Planes de Empresa:
 - Actualmente es el concurso de planes de empresa Tambo-UEX, dentro del Aula de Patrocinio Tambo-UEX.
 - El objetivo es triple:
 - Impulsar e incentivar a los estudiantes emprendedores.
 - Mantener y mejorar en el tiempo.
 - Animar a otras empresas, tercer sector, AA.PP. y organizaciones a que pongan en marcha otros concursos de planes de empresas para estudiantes, de todos los niveles educativos, de tal manera que haya una auténtica competición de planes de empresa en la región. --> cultura de competición de planes de empresa.

Programa de conectores:

- Con otras fases de la formación emprendedora.
- Con otros Ecosistemas, Programas, etc., dentro y fuera de Extremadura y de la Universidad de Extremadura, localización y origen del Modelo EMFITUR M2E.
- A veces surge directamente de la labor del Mentor, del Jurado, etc.

n. Programas

El Modelo se estructura en Programas:

- Concepto vivo. Programa de Sinergias: Compartir conocimiento-network-background: Por ejemplo, un mentor del Programa de Mentores EMFITUR sugiere conectar un grupo-proyecto con otro proyecto similar en marcha en otro programa emprendedor en FP --> creación y gestión de sinergias.
- Equilibrio de programas: es importante no perder el rumbo/objetivo y restricciones de la asignatura, para poder emplear bien el tiempo, ajustarse a los límites, semanales y cuatrimestrales, y seguir un orden lógico en la asignatura.

Programa de Casos en Vivo/ Invitados emprendedores/Cronograma:

- Coordinar y seleccionar muy bien, con los temas de programa y con la actualidad del entorno emprendedor.
- Criterio de selección: que tengan mucha fuerza comunicativa y testimonial.
- Recursos activados: networking del GI EMTURIN, sinergias con otros programas del grupo.
- Conectado con el programa 10³.
- Proveer certificados a los invitados.
- Basado en la generosidad del invitado (empresario, directivo, ya sea en activo o jubilado).
- Probono.
- Posible retorno en toma de contacto con talentos potenciales para su empresa/ organización.

Programa 10³. Cronograma:

- Trabajo académico, clásico, de carácter voluntario y libre. Método Oxford.
- Individual.
- Se sigue la aproximación al PechaKucha (ver Klein y Dytham (2003) en epígrafe Instrumentos).
- 10 folios máximo + 10 minutos de exposición máx. + 10 transparencias máx.
- Y 10 días desde que se inicia hasta que se entrega, vía campus virtual.
- Abierto: el profesor propone o los alumnos proponen.
- Foco: Casos locales de empresas y de emprendedores, y temas actuales, relacionados con el emprendimiento.
- Conectado con el programa de invitados: Por ejemplo, un alumno puede manifestar que si hace el caso X, ¿podríamos invitar a clase al emprendedor? Eso es pura vibración.

Programa 20³. Cronograma:

- Lo mismo que el 10³, pero el doble de magnitudes, en equipo, y centrado en una idea y su plan de negocio.
- Los alumnos toman decisiones y son consecuentes con ellas:
 - Forman un equipo de trabajo, libremente. Eligen un líder. Generan una idea de negocio.
 - Desarrollan un plan de negocio, con la ayuda de un Mentor.

Programa de Casos-Cronograma

- Se sigue la metodología de enseñar y de aprender con casos.
- Se hace un training previo de “Cómo aprender con casos”.
- En el primer hito, clave para el buen fin del curso, se emplea un caso-gancho.
- Se emplean casos completos, minicasos y material similar.

Programa de Mentores EMFITUR-M2E

- Los mentores son elementos constantes en cualquier modelo de Ecosistema Emprendedor, y operan en el desarrollo de competencias del alumno, especialmente el liderazgo, y asesoran en el plan de empresa.
- Colaboran para que el alumno desarrolle por sí mismo sus capacidades personales y las relacionadas con el emprendimiento.
- Tiene su base en el Grupo de Investigación EMTURIN, en su red de contactos (sinergias).
- Se organiza en base a:
 - Mapa de competencias de los mentores.
 - Guía de funcionamiento del Club de Mentores EMTURIN.
 - Uso intensivo de internet.
 - Gestión: invitación, asignación de grupo/proyecto, envío de ficha de grupo,
 - Puntos clave: selección adecuada y comunicación inicial directa profesor-mentor.
 - Compartir conocimiento-network-background: ej. Un mentor sugiere conectar un grupo-proyecto con otro proyecto similar en marcha en otro programa emprendedor en otro ambito --> creacion y gestion de sinergias, conectores.
 - Basado en la generosidad del mentor (empresario, profesor, directivo, ya sea en activo o jubilado).
- Probono.
- Posible retorno en toma de contacto con talentos potenciales para su empresa/ organización.

Programa de Jurado EMFITUR-M2E

- Es otro elemento que aparece en los Ecosistemas Emprendedores.
- Está relacionado con Competición de Planes de Empresa.
- Tiene su base en el Grupo de Investigación Emturin, en su red de contactos (sinergias).
- Aportan consejo, revisión y puntos de mejora de los Planes de Empresa, motivación a los alumnos y su propia valoración del Plan de Empresa de cada grupo de alumnos.

- Basado en la generosidad del jurado (empresario, profesor, directivo, ya sea en activo o jubilado).
- Probono.
- Posible retorno en toma de contacto con talentos potenciales para su empresa/organización.

o. Procesos y Procedimientos por Programas

- Se trata del Back office en contraposición al Front office que sería el aula.
- Equipo de apoyo: el profesor no debe estar sólo en la gestión del micro ecosistema emprendedor EMFITUR M2.
- Uso Intensivo del campus virtual, sistema distribuido.
- Notas pedagógicas, previas y posteriores a cada clase, utilizando el símil de siembra/cosecha. planificación rigurosa de cada clase, contenidos, métodos, objetivos, y la evaluación y procesamiento de las notas de clase con posterioridad a la misma.
- Requiere horas de dedicación antes y después de cada clase.
- Libro de Procedimientos del Modelo y de cada programa.
- Muchos intervinientes, grupos de interés --> agilidad en las comunicaciones.

Figura 6. EL MODELO MICROECOSISTEMA EMPRENDEDOR EMFITUR: M2E. MODELO OPERATIVO V.2



Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

Posicionamiento del Modelo: disruptivo respecto al plan general del grado y de la Universidad.

4. CONCLUSIONES

Como síntesis o exponente del presente trabajo, haremos dos bloques de conclusiones: Las conclusiones generales sobre la Educación Emprendedora Universitaria y las conclusiones sobre el modelo **EMFITUR, M2E**

a) Conclusiones Generales sobre la Educación Emprendedora Universitaria (EEU):

Sobre la primera pregunta de investigación planteada, ¿Tiene sentido desarrollar actitudes emprendedoras, en el alumnado universitario, a través de la Educación Emprendedora, como paso previo a la identificación y explotación de las oportunidades empresariales y de la creación de empresas?, la respuesta a la que llegamos con el trabajo realizado es que sí, plenamente, si bien hay que acertar en el cómo (el método a seguir) y en el cuándo (Pre-grado, posgrado, máster, doctorado, curso, etc.)

Hay un gran bagaje de conocimientos, de base científica y dinámica, generado tanto por la numerosa comunidad científica que trabaja en el emprendimiento, a nivel internacional, como por casos de buenas prácticas, informes periódicos que monitorizan la actividad emprendedora, así como por programas y políticas públicas, fundaciones y otros agentes del emprendimiento que deben ser utilizados, en la actual sociedad del conocimiento, para mejorar la realidad del emprendimiento, a nivel local, regional y nacional, comenzando siempre por el sistema educativo, en todos sus niveles.

1. Cada vez es más claro que la iniciativa emprendedora, o ciertos aspectos de ella, se pueden enseñar.
2. Una razón de peso para abordar la implantación de una educación emprendedora en todo el sistema educativo, y especialmente en el sistema universitario, es el tránsito que está experimentando la economía mundial, pasando de una economía dirigida a una economía emprendedora, en un entorno de Sociedad del Conocimiento que requiere trabajadores del conocimiento.

Existe relación positiva entre Educación Emprendedora e Iniciativa emprendedora, si bien, hacen falta más estudios empíricos que relacionen ambas cuestiones.

3. 3.1. Existen indicadores de actividad emprendedora, de base científica, desde hace 18 años, tales como el proyecto GEM, o el proyecto GUESSSS (más reciente), que aportan datos, información y conocimiento sobre el fenómeno emprendedor y su contexto, de forma armonizada, comparativa y periódica, incluyendo el sistema educativo y, especialmente, la enseñanza post-secundaria, que pueden ayudar a mejorar la toma de decisiones sobre educación emprendedora, en los países y regiones.
- 3.2. El entorno físico de la EEU.
El diseño de los espacios educativos puede ser un factor de desarrollo de la intención de emprender al diseñarlos para crear sensaciones que motiven emociones que cancelen las barreras, sobre todo actitudinales, y que apoyen la gestión de los estados mentales positivos.
4. 4.1. Cada vez son más y mejores las iniciativas, tanto públicas como privadas, de impulso de la iniciativa emprendedora y su formación.
En el caso de las públicas, proceden de instituciones internacionales, nacionales, regionales y locales.
- 4.2. Error común en la práctica: aplicar el pensamiento convergente en la formación emprendedora, en lugar del pensamiento creativo o divergente, al menos en las etapas iniciales.
- 4.3. Lo aconsejable es emplear en la formación emprendedora una combinación metodológica, y profesores con un perfil especial, todo dentro de un ecosistema emprendedor.
- 4.4. El modelo EMFITUR, aconseja comenzar por las Competencias, con un enfoque muy práctico, retador para el alumno, con una sistemática, planificación y procedimiento que enganche el interés del alumno y le facilite aflorar y entrenar sus capacidades emprendedoras.
5. La universidad debería hacer una reflexión estratégica sobre su modelo de emprendimiento, o falta del mismo, y facilitar la formación para el emprendimiento en todos los estudios que oferte. La plataforma ideal para desarrollar micro ecosistemas de emprendimiento, dentro de las universidades, podrían ser los grupos de investigación.
6. 6.1. Las investigaciones sobre las intenciones demuestran claramente que son el mejor medio para predecir las conductas planificadas.
- 6.2. En el proceso global de la creación de empresas, las intenciones empresariales son vitales, pues establecen las características iniciales importantes para las nuevas organizaciones.

7. Los Profesores-Formadores-Capacitadores en Educación Emprendedora Universitaria son la pieza clave y deben tener una actitud y una aptitud emprendedora.
8. La Educación Emprendedora Universitaria puede ser la gran innovación pendiente de la Universidad, especialmente de las universidades públicas, sabiendo que:
 - 8.1. Toda innovación genera rechazo. Ésta, también.
 - 8.2. La Universidad debe pasar del “deber ser al ser”.
9. El Entorno influye en la intención emprendedora.
10. Estamos aprendiendo toda la vida. Las organizaciones, también deben hacerlo.

Sobre la segunda pregunta de investigación planteada: ¿Es posible aplicar el concepto de ecosistema emprendedor a la Educación Emprendedora Universitaria y a la Educación Emprendedora en general?, se aporta, fundamentado, el Modelo EMFITUR.

b) Conclusiones derivadas del Modelo de Microecosistema Emprendedor EMFITUR, M2E:

Este modelo, que es original y experimentado, hace una aproximación a la Educación Emprendedora Universitaria, desde el planteamiento de Ecosistema, lo cual representa una innovación en este campo educativo.

1. Puesto que es necesario trabajar a largo plazo y con sistemática y fundamento se aporta el Modelo EMFITUR-M2E, tanto en su versión Conceptual como en su versión Operativa y Dinámica V. 2.0, que es original, y adaptable.
2. Doble dinámica de *Bottom Up*: Modelo de aportación de valor-objetivos-contenidos-acción y, por otro lado, Asignatura/Grado-Facultad-Campus-Universidad y Sistema Educativo en general, no en orden secuencial necesariamente.
3. Del M2E se deriva la conveniencia de un planteamiento de Ecosistema:
 1. El Modelo propuesto no es posible si no se tiene un Ecosistema, si no hay un equilibrio de cadenas.
 2. La relación educación-empresa es la cadena débil.
 3. La relación educación-programas públicos y programas privados también es necesaria en el modelo y no suele ser muy fuerte ni estable en la realidad.

4. Es necesario un enfoque que pase de aptitudes a actitudes, de capacidades ordinarias a capacidades dinámicas o de adaptación.
5. El Modelo es una organización que aprende, está abierta al aprendizaje.
6. El alumno debe integrarse en el Microcosmos del Ecosistema Emprendedor (M2E).
7. Hay que evitar algunas trampas de la Educación Emprendedora Universitaria:
 1. Trabajar sin modelo a largo plazo.
 2. *La siliconalización* (copiar el modelo de Silicon Valley sin adaptarlo al contexto concreto).
 3. Uso prioritario o exclusivo del *Business Plan*, sin trabajo previo de pensamiento divergente.
 4. Egosistema Vs Ecosistema Emprendedor
 5. Profesorado no adecuado; necesidad de compromiso demostrado con el Emprendimiento por parte del profesor.
 6. Confundir y aplicar erróneamente pensamiento emprendedor (pensamiento divergente-convergente; la colcha de retazos) Vs pensamiento de administración, gerencial (pensamiento convergente; el puzzle).
 7. No considerar el contexto del emprendimiento.
 8. Ignorar la investigación y los informes periódicos sobre Actividad Emprendedora.

Termino con dos frases célebres que vienen al caso, la primera, de tipo personal:

Como decía don Gregorio Marañón

***Vivir no es sólo existir, sino existir y crear, saber gozar y sufrir,
y no dormir sin soñar.***

Descansar, es empezar a morir.

Y la otra frase, que resume la idea que nos mueve a trabajar en temas de Iniciativa Emprendedora:

El Emprendimiento es la más poderosa fuerza conocida para la Humanidad.

La Revolución Emprendedora

D. Kuratko (2004)

Por último, y no por ello menos importante, una poesía del poeta cacereño, catedrático de Literatura Española, Decano de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Extremadura y gran amigo, José Luis Bernal Salgado (2015) que incluyo en este discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras a modo de regalo al paciente lector por haber terminado de leer el presente texto que, con el propósito de exponer el fundamento del tema y modelo en cuestión, de lo cual estoy plenamente convencido pues es mi visión del tema, pueda haber resultado un tanto árida su lectura.

LA OSADÍA

No la creía viva,
acaso adormecida
en algún aposento del pasado,
como ilusión postrada
o el anhelo que nunca se desvive.

Tampoco recordaba
su comezón sin pausa,
que en la noche me colma
con un desasosiego.

Imaginé que estaba
muerta, enterrada viva
en el recuerdo feliz de una aventura
donde pagué con creces el deseo.

Supé que construía
espejismos de amor,
babeles de poder
en un pedazo extraño de mi mundo.

Conocía su espalda,
la curva insinuante
de su nuca,
como el cuenco de un beso
donde bebí sin tasa
hasta saciarme.

Pero ha vuelto a mi vida,
con gesto de cansancio,
y me mira altanera
con su media sonrisa,
-una historia de estragos-,
y acaricia mi pelo
con un escalofrío.

Se ha instalado en mi pecho,
despierta por las noches,
y me arrastra con pausa
sin piedad hasta el cauce
de un sueño que no duerme.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1989): Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. California management review. Cmr.ucpress.edu.
- Abellá, S; de Luis, P; Pérez, M. (2000) “Formación empresarial y género” VII Jornadas de Economía Crítica. Albacete, Febrero 2000.
- Acs, Z. J.; Audretsch D. B. (1988): Innovation, in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. The American Economic Review, vol. 78, n° 4, pp. 678-690.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(1), 1-20.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Alonso, L.E.; Fernández Rodríguez, C.J.; Nyssen, J. M. (2009): *El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- ANECA (2009): *Guía de apoyo para la redacción, puesta en práctica y evaluación de los resultados de aprendizaje*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- Audretsch, D.B., AR Thurik, A.R. (2001): Capitalism and democracy in the 21st century: from the managed to the entrepreneurial economy. Springer.
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17.
- Batista, R. M.; Fernández-Laviada, A; Medina, M.d P; Esteban, N. N.; Rueda, I; Sánchez, L. (2015): Educación en Emprendimiento en Fernández-Laviada, A., Peña, I., Gerrero, M. y González-Pernía, J.L. (2015): Global Entrepreneurship Monitor: Informe GEM España 2014. Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Batista-Canino, R. M. (2011): *El proceso de creación empresarial en Casos de Creación de Empresas en España* (pp.15 18). McGraw Hill, Madrid.

- Batista-Canino, Rosa (2014): (Informe “De la enseñanza en emprendimiento en el sistema educativo no universitario: Recomendaciones para Canarias”. Solicitante: Dirección General de Ordenación, Innovación y Promoción Educativa. Consejería de Educación, Universidades y Sostenibilidad. Gobierno de Canarias.
- Bernal, J.L. (2015): Tratado de la Ignorancia. Edita la Luna Libros. Mérida.
- Birch, D. G. W. (1979): *The Job Generation Process*. Cambridge, MA.
- Birch, D.G. W. (1987): *The Job Creation in America*. New York. The Free Press
- Birley, S. (1987): New ventures and employment growth. *Journal of Business Venturing*, vol. 2 n°2. 155-165.
- Blenker, P. (1992): Towards a sociological and anthropological understanding of entrepreneurship and small business, trabajo presentado al *RENT VI Workshop*. Barcelona.
- Bouwen, R. Steyaert, Ch. (1992): Opening the domain of entrepreneurship: a social construction perspective, trabajo presentado al *VI RENT Workshop*. Barcelona.
- Bueno Campos, E.; Salmador, M. P. (2000): Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual. Ed. Instituto Universitario Euroforum Escolar, 2000. Madrid. España.
- Bueno Campos, E (2016): El Desarrollo de la Economía de la Empresa (Dirección de Empresas): Memoria Viva de 1965 a 2015. *Rev. Técnica Económica*.
- Brautigam, D. (1997): Substituting for the State: Institutions and Industrial Development in Eastern Nigeria. *World Development*, Vol.25 n° 7. pp.1063-1080.
- Brockhaus, R.H. (1987): Entrepreneurial Folklore. *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 3, pp. 1-6.
- Broom, L., & Selznick, P. (1955). *Sociology: A text with adaptive readings*. New York, NY: Row, Peterson.
- Brown, T. Design Thinking. Junio. www.hbr.org
- Brownell, J. and Goldsmith, M. (2006): Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach”: An executive coach’s perspective. *Human Resource Management*. Wiley Online Library.

- Bruno, A. V.; Tyebjee, T. T. (1982): The environment for entrepreneurship. En A. Kent, D. L. Sexton, and K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 288307. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Burch, J.G. (1986): *Entrepreneurship*. New York. John Wiley and Sons, Inc.
- Bygrave, W.D.; Hofer, Ch.W. (1991): Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Winter, pp. 13-22.
- Carta Europea de la pequeña empresa (Consejo Europeo, 19-20 junio 2000).
- Chandler, A. D. (1990): *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Books.google.com.
- Chamard, J. (1989). "Public education: Its effect on entrepreneurial characteristics". *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23–30.
- Charney, Alberta and Libecap, Gary D. (2000).: *The Impact of Entrepreneurship Education: An Evaluation of the Berger Entrepreneurship Program at the University of Arizona, 1985-1999*" <http://ssrn.com/abstract=1262343>.
- Clark, B. (1997): *Creating Entrepreneurial Universities in Europe*. 19th Forum EAIR. Warwick..
- Clark, B. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathway of Transformation (Issues in Higher Education)*. Pergamon. UK.
- Coduras, A., Levie, J., Kelley, D., Saemundsson, R., Schott, T. y GERA (2010): *Global Entrepreneurship Monitor Special Report: A Global Perspective on Entrepreneurship Education and Training*. Gem Consortium. Babson College. MA (USA).
- Comisión Europea (2003): *Libro Verde del Espíritu Emprendedor en Europa* (2003).
- Comisión Europea (1993): *Growth, competitiveness, employment. The challenges and ways forward into the 21st century*. Boletín de las Comunidades Europeas 3/93.
- Comisión Europea (2005) *Commission Staff Working Document: Towards a European Qualifications Framework for Lifelong Learning*. Boletín de las Comunidades Europeas

- Comisión Europea (2006) *Recomendaciones del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de diciembre de 2006 sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente.*
- Diario Oficial de la Unión Europea 30.12.2006. Disponible en: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/es/oj/2006/l_394/l_39420061230es00100018.pdf
- Comisión Europea (2012) *Entrepreneurship Education at School in Europe. National Strategies Curricula and Learning Outcomes.* Disponible en: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/135EN.pdf
- Comisión Europea (2013): *Entrepreneurship 2020 Action Plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe.* DOE, 09.01.2013. Disponible en <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.int-opinions.25759>
- Cuervo, A. (2005): "Individual and Environmental Determinants of Entrepreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, Issue 1, pp. 293-311.
- Dainow, R. (1986): *Training and education of entrepreneurs: The current state of the literature*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Volume 3, Issue 4, 10–23.
- Díaz Casero, J-C.; Hernández, R.; Roldán, J.L. (2012): *A structural model of the antecedents to entrepreneurial capacity.* ISBJ, *International Small Business Journal*. Ed. Sage publications. USA. Vol 30 (8), issue 5-2012.
- Díaz-Casero, J. C.; Ferreira, J. J.; Hernández, R.; Raposo, M.L. (2012): *Influence of institutional environment on entrepreneurial intention: a comparative study of two countries university students.* IEMJ *International Entrepreneurship Management Journal* (2012) 8, Pp. 55–74. DOI 10.1007/s11365-009-0134-3. Springer.
- Díaz-Casero, J. C.; Ferreira, J. J.; Hernández, R.; Raposo, M.L.(2012): *Influence of institutional environment on entrepreneurial intention: a comparative study of two countries university students.* IEMJ, *International Entrepreneurship Management Journal* (2012) 8 Pp. 55–74. DOI 10.1007/s11365-009-013403
- Diego Rodríguez, I.; Vega Serrano, J.A. (2015): *La educación para el emprendimiento en el sistema educativo español.* Valnalón. Ed. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Colección Eurydice España-Redie.

- Do Paço, A.; Ferreira, J.; Raposo, M.; Vaz, J. (2016): How to foster young scientists' entrepreneurial spirit? evidence from Scient Project. En el libro; XXVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Competitividade das regiões transfronteiriças. Pág. 60. Castelo Branco, Portugal.
- Drucker, P. (1964): *Managing for results*. New York. Harper and Row..
- Drucker, P. (1985): "Innovation and entrepreneurship". New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (1986): "La Innovación y el Empresario Innovador. La práctica y los principios"; Edhasa. Barcelona.
- Dubini, P. (1988): The Influence of Motivators and Environment on Business Start-Up: Some Hints for Public Policies, *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n°. 1. pp. 11-26.
- Dubini, P. (1989): "The Influence of Motivation and Environment on Business Starts-ups. Some Hints for Public Policies". *Journal of Business Venturing*. Vol. 4, n° 1. pp. 11-26.
- Etzkowitz, H. 1983. *Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science*. Minerva 21.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1997). "Introduction: Universities in the global knowledge economy". In: H. Etzkowitz and L. Leydesdorff (eds.), *Universities and the global knowledge economy: a Triple Helix of University-Industry-Government relations*, London and Washington: Pinter, pp. 1-8.
- Etzkowitz, H.; Webster, A.; Gebhardt, C. & Cantisano Terra, B.R. (2000). "The future of the university and the University of the Future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm". *Research Policy*, Vol. 29, No. 2, pp. 313-330.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). "The dynamics of innovation: from national systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations", *Research Policy*, vol. 29, pp. 109-123.
- Etzkowitz, H. (2002). "The Triple Helix of University-Industry-Government relations. Implications for policy and evaluation". *Working Paper No.11*.
- Etzkowitz, H. (2003). "Research groups as 'quasi-firms'? The invention of the entrepreneurial university", *Research Policy*, Vol. 32, pp. 109-121.

- Etzkowitz H, Zhou C. 2007. Regional innovation initiator: The entrepreneurial university in various Triple Helix models. Theme paper for the 6th International Triple Helix Conference, Singapore (Singapore).
- Etzkowitz, H, Solé Parellada, F. Pique, J.M. 2007. “The Creation of born global companies within the science cities: an approach from triple hélix”. *Engevista*. Volumen 9(2): 149-164
- Etzkowitz, H. & Ranga, M. (2010). “A Triple Helix system for knowledge-based regional development: From ‘spheres’ to ‘spaces’”, Theme paper for the *VIII Triple Helix Conference*, Madrid, October 20-22.
- Fayolle, A. (2013): Personal views on the future of entrepreneurship education. *ERD, Entrepreneurship & Regional Development*. 2013, <http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2013.821318>.
- Fayolle, A.; Liñán, F. (2014): The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research*. N° 67. Pág. 663-666. Ed. Elsevier.
- Fillion, J.L. (1995) “Entrepreneurship and Management: Differing but Complementary Process”.
- Eighth Latin American Conference on Entrepreneurial Spirit, Cali, Columbia, March 23-25.
- Fillion, L.J. (1991): *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Qc: Éditions de l'entrepreneur. Montreal.
- Fillion, L.J. (1997): “From Entrepreneurship to Entrepreneurology”. Trabajo presentado en la Conferencia de la United States Association of Small Business and Entrepreneurship- USASBE.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975): *Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research*. New York: Addison-Wesley.
- Fortin, P. (1992): “Where we were, where we are: The First Eight CEA Meetings and the Last Four,” *Cahiers de recherche du Département des sciences économiques*, UQAM 9215, Université du Québec à Montréal, Département des Sci.
- Fostering Entrepreneurship in Europe: Priorities for the Future (Comisión Europea, 1998). Fomento del espíritu empresarial y la Competitividad (Comisión Europea, 1998).

- Fostering for Entrepreneurship (OCDE, 1998).
- Freeman, J. (2012): Changing the Face of Education. College of Charleston Magazine. Spring 2012. Pp.: 38-45. Vol. XVI. Issue, 2. Web site: [Http://www.magazine.cofc.edu](http://www.magazine.cofc.edu)
- Friedman, A.L.; Miles, S. (2006): Stakeholders: Theory and practice. Ed. Oxford University Press on Demand.
- Fundación Príncipe de Girona (2011) *Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora en España. Resumen Ejecutivo*. FPdGI.
- Gasse, Y. (1985). “A strategy for the promotion and identification of potential entrepreneurs at the secondary school level”. Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.
- Genescá, E.; Urbano, D.; Capelleras, J.L.; Guallarte, C. y Vergés, J. (coords.) (2003): Creación de empresas-Entrepreneurship. Homenaje al profesor José María Veciana Vergés. Manuals d’Economia. Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Gil Aluja, J. (2016): Penser l’Europe. Un regard vers le passé-Un espoir pour l’avenir. Ed. FNNSA, Fundația Națională pentru Știință și Artă. Bucarest. Roumanía.
- Giordano, J.; R Benedikter, R.; N Flores, N. (2017): Neuroeconomics. An Emerging Field of Theory and Practice-Space, europeanbusinessreview.com
- Gnyawali, R. D.; Fogel, D. S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development: Key dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 43-62.
- Gómez, J.M.; C. Van-der Hofstadt R., (2013): Competencias y habilidades profesionales para universitarios. books.google.com.
- Gómez, J.M. (2014): Fomento del Emprendimiento Universitario. Cátedra INCREA de la UJI.
- Gorman, G., Hanlon, D., & King, W. (1997). “Some research perspectives on entrepreneurial education, enterprise education and education for small business management: A ten year review”. *International Small Business Journal*, volume 15,56–77.

- Grant, R. G. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, Spring 1991; pp. 114-135.
- Harrison, J. S.; CHS John C. H. S. (1994): Strategic management of organizations and stakeholders: Theory and cases . Ed. West Group.
- Hernández Mogollón, R. (2003): Dirección del Conocimiento. Desarrollos teóricos y aplicaciones. Ediciones La Coria. Trujillo. España.
- Hernández, R.; Pérez, P. (2010): An approach to entrepreneurial culture and education in secondary school and in higher-level professional training. *IJBE, International Journal of Business Environment*. Vol.3, issue 1, pp. 120-134.
- Hernández Renner, R. A. (2012): Un nuevo modelo de desarrollo local. Ideaz S.L. Zafra. España.
- Hisrich, R.D.; Peters, M. (1989): Entrepreneurship: Starting, developing and managing a new enterprise. Pp. 3-23. Boston:Richard D. Irwin, Inc.
- Hisrich, R.D. (1988): Entrepreneurship past, present and future. *Journal of Small Business Management*, October, pp. 1-4.
- Hitt, Ireland y Hoskinsson (2.000): Hitt, M. A.; Hoskinsson, R. E.; Ireland, R. D. (2001): Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27 pp. 669-690. journals.sagepub.com.
- Hornaday, J.A. (1992): Thinking about entrepreneurship: A fuzzy set approach. *Journal of Small Business Management*, 30 (4), pp. 12-23.
- Iracheta, J.A.; Hernández, R.; Díaz, J.C.; Sánchez, M.C. (2013): El espacio educativo como factor en el desarrollo de la intención de emprender. Un modelo teórico. En el libro “Descubriendo nuevos horizontes en Administración” Ed. Esic Editorial. pp.: 85. Madrid.
- Jáuregui, F.; Carmona, L; Carrión, E. (2014). 1001 consejos para emprender. Ed. Almuzara.
- Jáuregui, F.; Carmona, L; Carrión, E. (2016) Universidad y empleo, manual de instrucciones. Ed. Almuzara.
- Johannisson, B. (1992): In search of a methodology for entrepreneurship research. Documento presentado en RENT VI Workshop. Barcelona.

- Juaneda, E.; Medrano-Sáez, N.; Mosquera, A. (2016): Menos + lo que quieras pero aprende el autoaprendizaje como clave de la motivación del estudiante. En el libro; XXVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Competitividade das regiões transfronteiriças. Pág 60. Castelo Branco, Portugal.
- Kent, C.A. (1984): *The Environment for Entrepreneurship*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Klein, A. y Mark Dytham M. (2003): PechaKucha, P&K, de Klein-Dytham Architecture (KDa). Tokio.
- Kirchhoff, B.A. y Phillips, D.B. (1988): The Effect of Firm formation and growth on job creation in the United States. *Journal of Business Venturing*, vol. 3, nº 4, pp. 261-272.
- Krueger, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (1), 5-21.
- Krueger, N.; Brazael, D.V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring. 91-104.
- Krueger, N.; Casrud, A. (1993). Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5. 315-330.
- Liñán, F.; Fayolle, A. (2015): A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. Springer Science + Business Media. New York, 2015.
- Kelley, D., Singer, S. & Herrington, M. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015/2016 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Klandt, H. (1999): *Entrepreneurship: business education at german universities Forschung und Praxis*. 1620, w-4690 Herne 1, Germany
- Kuratko, DF. (2004) *Entrepreneurship Education in the 21st Century*. A Coleman Foundation White Paper USASBE National Conference. January , 2004.
- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. Boletín Oficial del Estado núm. 233. Disponible en: http://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE_A_2013_10074.pdf.
- Libro Verde sobre el Espíritu Empresarial (Comisión Europea, 2003).

- Litwack, J.M. (1993): Issues in the creation of fiscal legality in the economies of the former USSR. *Eastern Economic Journal*. Vol. 19, nº 3. pp. 335-345.
- Long, W. & McMullan, W. (1984). Mapping the new venture opportunity identification process. *Frontiers of Entrepreneurship Research 1984 Edition*. Center for Entrepreneurial Studies. Babson College. Wellesley, MA.
- Marina, J. A. (2017): Definición de Economía. *Diario El Mundo* 5/4/2017.
- Martín López, S., Fernández Guadaño, J., Bel Durán, P., Pérez de las Vacas, G. (2013): Necesidad de medidas para impulsar la creación de las empresas de participación desde los diferentes niveles de enseñanza”. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 78, 71-99., CIRIEC-España.
- Miguel, M. de y otros (2005): *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Ministerio de Educación y Universidad de Oviedo.
- Nabi, G.; Liñán, F.; Fayolle, A.; Krueger, N.; Walmsley, A. (2015): The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*.
- Naim, M. (2013). *El fin del poder* Random House Mondadori, Barcelona.
- Naumes, W. and Naumes, M. (2014): *The Art and Craft of Case Writing*. 3er edition. Roudledge, NY. USA.
- Neck, H. M.; Greene, P. G. (2011): Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *JOSBM, Journal of Small Business Management*, pp. 55-70.
- Nee, V. (1992): “Organizational Dynacmics of Market Transition: Hybrid Forms, Property Rights and Mixed Economy in China”. *Administrative Science Quarterly*. Tomo 37, nº 1. pp. 1-27.
- Nee, V. ; Young, F. W. (1991): “Peasant Entrepreneurs in China’s Second Economy: An Institutional Analysis”. *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 39, nº 2 . pp. 293-310.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* - books.google.com

- Nonaka, I.; Takeuchi, H. Umemoto, K. (1996), A theory of organizational knowledge creation. International Journal of, of Technology Management. in-
derscienceonline.com
- North, D. C. (1984a): “Estructura y cambio en la historia económica”. Alianza
Universidad. Madrid.
- North, D. C. (1990): “Towards a Theory of Institutional Change”. Quarterly Review
of Economics and Business Performance Through Time. Vol. 31, nº 4, Winter.
- North, D. C. (1991): “Towards a Theory of Institutional Change”. Quarterly Re-
view of Economics and Business Performance Through Time. Vol. 31, nº 4,
Winter.
- North, D. C. (1992): “Institutions and Economic Theory”. The american econo-
mist. Vol. 36 nº 1. Spring.
- North, D. C. (1993): “Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Econó-
mico”. Fondo de Cultura Económica. México. Edición original: (1990): “Ins-
titutions, Institutional Change and Economic Performance”. Cambridge (UK):
Cambridge University Press.
- North, D. C. (1994): “Economic Performance Through Time”. The American
Economic Review. Vol. 84 nº 3. June. pp. 359-368.
- North, D. C. (2005): Understanding the Process of Economic Change. Princeton.
University Press.
- North, K. and Pöschl, A. (2003); “Un test de inteligencia para las organizaciones
Dirección del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones, edited by Ri-
cardo Hernández Mogollón, ediciones La Coria, Trujillo, pp. 183 – 192.
- Nueno, P. (1994): Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas. Edicio-
nes Deusto: Bilbao.
- Nueno, P. (2005): Emprendiendo hacia el 2010. Una renovada perspectiva global
del arte de crear empresas y sus artistas. Ediciones Deusto: Bilbao.
- OCDE (2005) *The definition and selection of key competencies*. Executive Sum-
mary. OCDE.
- Ortega, I. (2016): Obama, España y los emprendedores. Diario Expansión del 27
de Junio. Madrid

- Ortega, I., Soto, I. y Cerdán, C. (2016). Generación z. El último salto generacional. Atrevia, Barcelona.
- Osborne, D.; Gaebler, T. (1993): Reinventing government. Reading, Massachusetts. JSTOR.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. Ed. Wiley. USA.
- Peng, M. Y Shekshnia, S. (2001): "How entrepreneurs create wealth in transition economies". The Academy of Management Executive. Vol. 15, nº 1. pp. 95-121.
- Penrose, E. (1959): The Theory of growth of the firm. Oxford. Blackwell.
- Peteraf, M.A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal 14 (3).
- Petrakis, P.E. y Bourletidis, C.A. (2005). "Creating a curriculum to teach entrepreneurship in secondary education". IntEnt 2005, Surrey.
- Pulido Trullén, J. I. (2008) "Competencias genéricas ¿qué son?" en *Competencias genéricas y transversales de los titulados universitarios*. ICE de la Universidad de Zaragoza.
- Ramos, N.; Casquet, S. (2014: Pensadores españoles universales. Colección LEO: Libros de divulgación de LID Editorial Empresarial. S.L. Madrid. España
- Raposo, M.L.; Ferreira, J.J.; Do Paço, Ar.; Gouveia, R. (2008): Propensity to firm creation: empirical research using structural equations. IEMJ, International Entrepreneurship Management Journal. . Vol. 4. Pp. 485–504. Springer. DOI 10.1007/s11365-008-0089-9
- Reinoso, F. (2013): *DON'T CRY FOR YOU, CATALUÑA*. El Periódico Extremadura. Grupo Zeta. Cáceres, 7 de octubre.
- Reynolds, P D.; Hay, M.; Camp, R.M. (1999): "Global Entrepreneurship Monitor. 1999 Executive Report". Babson College, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership; London School Business (Eds.).
- Reynolds, P.; Hay, M.; Camp, R.M. (2000): Global Entrepreneurship Monitor. 2000 Executive Report. Babson College, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership; London School Business (Eds.). London.

- Reynolds, P.; Hay, M.; Camp, R.M. (2001): Global Entrepreneurship Monitor. 2001 Executive Report. Babson College, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership; London School Business (Eds.).London
- Reynolds, P.; Hay, M.; Camp, R.M. (2002): Global Entrepreneurship Monitor. 2002 Executive Report. Babson College, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership; London School Business (Eds.).London.
- Reynolds, P.; Bosma, N.; Autio, E.; Hunt, S.; De Bono, N.; Servais, I.; López-García, P. y Chin, N. (2005): “Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003”. *Small Business Economics*, Vol. 24, Nº 3, pp.205-231.
- Ricardo, D. (1917): *Principles of Political Economy and Taxation*. London. J. Murray.
- Ries, E. (2011): *The lean startup: How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* - books.google.com.
- Rodríguez, A. (2015): *Las personas, fuente de innovación y de creación de valor en la empresa*. Ed. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona. España.
- Ruiz-Navarro J. y Rojas A. (2008): “Propensión emprendedora de la Universidad en el sistema de innovación regional.” En la obra “Creación de Empresas, Aproximación al Estado del Arte.” Ricardo Hernández Mogollón, Coordinador. / Curitiba: Juruá, editora 2008. ISBN: 978-85-362-
- Ruiz-Navarro J.; Fernández A. M.; Frende V. M.; Lorenzo G. J.; Martínez F. S.; Medina G.J.; Ramos R. A.; Gómez D. A.; Guil M. C. y Orihuela G. F. (2008): “Creación de empresas en el ámbito cultural”. Ediciones y Publicaciones, Autor S.R.L., Madrid, España.
- Rummelt, R. (1991): How much does Industry matter? *Strategic management Journal*, 12 (3).
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. N Dew, SR Velamuri... - Handbook of ..., - Springer

- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise. *Organization Studies*, 29(3), 331-350.
- Schumpeter, J. A. (1912): *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Ed. Verlag Dunker & Humbolt, Munich.
- Schumpeter, J. A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*. Ed. Harper & Row 1975, New York.
- Senor, D. y Singer, S. (2009). *Startup Nation: the story of Israel's economic miracle*. McClelland & Stewart Ltd, Londres.
- Scott, W. R. (1987): The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Scott, W. Richard (1995): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Scott, W. R. (2014): *Institutions and Organizations. Ideas, Interests, and Identities*. Forth. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Selznick, P. (1948): Foundations of the Theory of Organization. *American sociological review*, 13 (1), 25-35.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*.
- Selznick, P. (1992). *The moral commonwealth*. Berkeley.
- Sexton, D.L. (1986): "Role of Entrepreneurship in Economic Development. En Hisrich, R.D. (1996): *Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital*. Heath Company. Massachusetts, D.C. Cap. 2, pp. 27-39.
- Sexton, D. L.; Bowman-Upton, N. (1988): Sexual stereotyping of female entrepreneurs: A comparative psychological trait analysis of female and male entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 654-655. Center for Entrepreneurial Studies. Babson College. Wellesley, Ma.
- Shook, C. y Bratianu, C. (2010): "Entrepreneurial intent in a transitional economy: an application of the theory of planned behavior to Romanian students". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 231-247.

- Sieger, P., Fueglistaller, U. & Zellweger, T. (2014). *Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities*. St.Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St.Gallen (KMU-HSG).
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*, New York, Mc Millan. (Versión española: *El Comportamiento Administrativo*, Madrid. Aguilar, 1964).
- Simon, H. A. (1960): *The New School of Management Decisions*, New York, Harper & Row (Versión española de 1982 por El Ateneo, Buenos Aires).
- Simon, H.A.(1958): *Models of Man*, New York, John Wiley and Sons (En colaboración con J.G. March. Versión española: *Teoría de la Organización*,Barcelona, Ariel, 1961.)
- Simon, H.A. (1969): *The Sciences of Artificial*, Cambridge, MA, The MIT Press (Versión española. *Las Ciencias de lo Artificial*. Madrid, ATE, 1979).
- Singer, S., Amorós, J.E. & Moska, D. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Singh, J.V. (1986): Performance, slack, and risk taking in organizational decision making- *Academy of Management Journal*, 1986 - amj.aom.org.
- Solé Parellada, F.: La contribución de la universidad al desarrollo económico y social como objeto de estudio en las ciencias económicas y de gestión. Ed. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona, 2016.
- Stevenson, H.H.; Harmelin, S. (1990): Entrepreneurial management's need for a more chaotic theory. *Journal of Business Venturing*, nº5, pp. 1-14.
- Storey, J. (1982): Impact on the local economy, en Storey, D. J.: *Entrepreneurship and the new firm*, pp. 167-180. London: Cromm Helm.
- Storey, J. (1994): Employment. En Storey, D.J.: "Understanding the small business sector", Cap. 6, pp. 160-203. Routledge. London.
- Summers, L. H. (2012): What you (really) need to know. *The New York Times*, stat.wisc.edu
- Toqueville, A. de (1835): *Democracy in America*. Volumem 2. New York: Vintage, Johns-reading-room.yolasite.com.

- Trulsson, P. (2002): "Constraints of Growth-oriented Enterprises in the Southern and Eastern African Region". *Journal of Developmental Entrepreneurship* . Vol 7, n° 3, oct. 2002. pp.321-339
- Thurik, A.R., Carree, M.A., Van Stel, A.J. & Audretsch, D.B. (2008). Does Self-Employment Reduce Unemployment?. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 673-686.
- Varela, R; JE Jimenez, J. E. (2001): The effect of entrepreneurship education in the universities of Cali. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2001 - researchgate.net
- Varela, R. (2010): Educación empresarial basada en competencias empresariales. En Varela, R (2010) - Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial, 2010.
- UNESCO and ILO (2006): Career guidance: A resource handbook for low-and middle-income countries E Hansen - 2006 - voced.edu.au. Published: Geneva, Switzerland: ILO, 2006. http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_118211/lang-en/index.htm.
- Veciana, J. M. (1997): ¿Emprendedor o Empresario?. *Innovando. Boletín de Desarrollo del Espíritu Emprendedor*. Universidad Icesi. Cali. Colombia.
- Veciana, J.M. (1998): "La Empresa Familiar como programa de Investigación Científica: Enfoques y Estado Actual". VIII Congreso nacional de ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.
- Veciana, J.M. (1999): "Creación de Empresas como programa de investigación Científica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n° 3. Madrid. pp. 11-36.
- Vesper, K; Gartner, W. (1997): "Measuring Progress in Entrepreneurship Education. *Journal of Business Venturing*, v.12, n.5, pp.403-421.
- Volkman, Christine (2004): "Entrepreneurship Studies—An Ascending Academic Discipline in the Twenty-First Century Higher Education in Europe", Vol. XXIX, No. 2, July 2004. Customer Services for Taylor & Francis Group Journals, 325 Chestnut Street, Suite 800, Philadelphia, PA 19106.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firme. *Strategic management Journal* 5.

- Westhead, P. (1995): "Exporting and non-exporting small firms in Great Britain. A matched pairs comparison". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol.1, nº 2. pp.6-30.
- Westhead, P. & Wright, M. (1998). Novice, portfolio and serial founders in rural and urban areas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (4).
- Whitehead, A. N. (1947): *Essays in science and philosophy*. philpapers.org
- Wilson, K. E., Vyakarnam, S., Volkmann, C., Mariotti, S., & Rabuzzi, D. (2009). Educating the next wave of entrepreneurs: Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century. In *World Economic Forum: A Report of the Global Education Initiative*.
- White, S.B.; Reynolds, P. D. (1996): Government programs and high growth new firm. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Center for Entrepreneurial Studies Babson College. Wellesley, MA.
- Whitehead, H. (2008): *Analyzing animal societies: quantitative methods for vertebrate social analysis*. The University of Chicago Press. Chicago and London.
- Zellweger, T., Sieger, P. & Englisch, P. (2012). *Coming Home or Breaking Free? Career Choice Intentions of the Next Generation in Family Businesses*. Ernst & Young.

Referencias Electrónicas:

- GUESSSS (2016). Recuperado de: <http://www.guesssurvey.org>. Consultado el 25 de julio de 2016
- GEM (2016). Recuperado de: <http://Gemconsortium.org>. Consultado el 5 de agosto de 2016
- Fundación Xavier de Salas (2016). Recuperado de: <http://www.fundacionxavierdesalas.com>. Consultado el 5 de Agosto de 2016
- EMTURIN (2016). Recuperado de: <http://www.emturin2020.gemextremadura.es>. Consultado el 5 de Agosto de 2016 y el 5 de abril de 2017.
- EcosistemaW (2017). Recuperado de: <http://conectoride.com/>. Consultado el 7 de abril de 2017

Universidad Miguel Hernández del Elche (2016). Recuperado de: <http://umh.es/>. Consultado el 7 de abril de 2017

ICESI (2017). Recuperado de: <https://www.icesi.edu.co/>. Consultado el 7 de abril de 2017

Mondragón (2017). Recuperado de: <http://www.mondragon.edu/es>. Consultado el 7 de abril de 2017

Babson (2017). Recuperado de: [www://babson.edu/](http://www.babson.edu/). Consultado el 7 de abril de 2017

Itesm (2017). Recuperado de: <http://www.itesm.mx/> Consultado el 7 de abril de 2017.

Udg (2017). Recuperado de: <http://www.udg.mx>. Consultado el 11/4/2017.

IE (2017). Recuperado de: <http://www.ie.edu/business>. Consultado el 7/4/2017.

DBS (2017). Recuperado de: <http://www.dbs.deusto.es> . Consultado el 7/4/2017.

ULPGC (2017). Recuperado de: <https://www.ulpgc.es>. Consultado el 11/4/2017. Facebook. El Laboratorio feet ulpgc.

UBI (2017). Recuperado de: <http://www.ubi.pt>. Consultado el 7/4/2017

INE (2017). Recuperado de: <http://www.ine.es>. Consultado el 30/3/2017

UNEX (2017). Recuperado de: <http://www.unex.es>. Consultado el 30/3/2017.

Fundación Xavier de Salas (2016). Recuperado de: <http://xavierferreras.blogspot.com.es/2016/04/es-lo-mismo-un-empresario-que-un.html>. Consultado el 17/5/2017.

Laudatio y Discurso de contestación por el Académico de Número

EXCMO. SR. DR. ARTURO RODRÍGUEZ CASTELLANOS



EXCMO. SR. DR. ARTURO RODRÍGUEZ CASTELLANOS

Excelentísimo Señor Presidente,
Excelentísimos Señores Académicos,
Excelentísimos e Ilustrísimos Señores,
Señoras y Señores.

En primer lugar, quiero dejar constancia de mi alegría y satisfacción por el gran honor que se me dispensa al haber recaído en mi persona la realización de la *Laudatio* al discurso de ingreso en esta Real Corporación del Ilustrísimo Sr. Dr. D. Ricardo Hernández Mogollón como Académico Correspondiente para Extremadura. Por ello, quiero manifestar mi mayor agradecimiento a nuestra Real Academia y en especial a su Presidente, el Excelentísimo Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja, por hacerme objeto de esta distinción. Y ello porque Ricardo Hernández no solo es un gran universitario, gran profesor y gran investigador, resultando por tanto adecuadísimo para la categoría que recibe, sino también porque es amigo entrañable, y compañero en aventuras docentes e investigadoras, desde hace mucho tiempo.

Ricardo Hernández Mogollón nació en la ciudad de Cáceres, tierra de conquistadores, el 30 de marzo de 1956, llegando a ser el hermano mayor de una familia numerosa, situación que marcó su carácter, desarrollando en él el sentido de responsabilidad, de comunidad y de pertenencia, así como unas firmes convicciones, y un sistema de valores muy claro: en primer lugar la familia, y a continuación, por este orden, la amistad, el trabajo como apuesta a largo plazo, el esfuerzo y aun el sacrificio, el afán de superación, el trabajo en equipo y el juego limpio.

Muchos de estos valores se han forjado también en una actividad que ha sido parte esencial en su vida, como es el deporte, en especial el frontón -que, dicho sea de paso, le permitió, desde muy joven, conocer y querer tanto a mi tierra natal, La Rioja, como a mi tierra de adopción, el País Vasco, que precisamente compar-

ten una enorme afición por ese deporte-; pero también el atletismo y el montañismo; su práctica le ha permitido, entre otras cosas, viajar, conocer personas -otra de sus aficiones- y hacer amigos en muchos lugares, de lo cual doy fe como amigo suyo desde hace mucho tiempo, como ya he indicado.

También, la gerencia de una pyme familiar durante cinco años le proporcionó esas cualidades de emprendedor que ha ejercitado desde entonces con intensidad.

En cuanto a su vida académica, vivió el nacimiento de la Universidad de Extremadura en el año 1973, siendo alumno de la 1ª promoción de la extinta Escuela de Estudios Empresariales de Badajoz, diplomándose en Ciencias Empresariales en 1976. Obtuvo la licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Sevilla en 1978, y desde 1989 es Doctor por esa misma Universidad.

En 1984 comenzó su andadura como profesor en la Universidad de Extremadura. En 1999 alcanzó el grado de Catedrático de Universidad en el área de Economía Financiera y Contabilidad. Y en la actualidad imparte docencia en la Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo de Cáceres, teniendo a su cargo las asignaturas de Dirección Estratégica, Creación de Empresas y Metodología de Investigación.

En su Universidad ha desempeñado diversas actividades de gestión, destacando entre ellas la de Vicerrector de Coordinación y Relaciones Institucionales e Internacionales en el periodo de 1995 a 1999.

Respecto de su actividad investigadora, sus áreas de interés, en gran parte compartidas por quien les habla, son la Creación de Empresas, la Gestión de Innovación y la Gestión del Conocimiento. En la actualidad centra sus esfuerzos investigadores en la línea de Educación Emprendedora, sobre la que ha versado

su discurso. Así, ha dirigido 12 tesis doctorales -la mitad de ellas con Premio Extraordinario de Doctorado- y 15 proyectos de investigación, de ámbito tanto nacional como internacional. También ha participado en 145 congresos, nacionales e internacionales, en 20 países. Toda esta intensa actividad se ha manifestado en la publicación de 16 libros y más de 135 artículos de investigación, especialmente sobre Emprendimiento, varios de ellos en revistas de muy alto impacto.

Ahora bien, dentro de esa actividad investigadora quisiera destacar en especial tres tareas que han ocupado, y aún ocupan, gran parte de sus esfuerzos:

- Por una parte, la coordinación del Grupo de Investigación Empresa, Turismo e Innovación (EMTURIN) de la Universidad de Extremadura, desde 2002 hasta la actualidad.
- Por otra, el Proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), al que también se ha referido en su discurso, en el que yo personalmente he tenido ocasión de colaborar; éste, como ya se ha mencionado, es un proyecto internacional, en el que participan actualmente más de 100 países. Pues bien, mientras que en la casi totalidad de los países participantes únicamente existe un equipo por país, realizando un único informe anual, en España, desde el principio, se planteó redactar informes por comunidades autónomas, con equipos regionales, existiendo en la actualidad una red formada por 17 equipos, redactando tanto un informe anual como por regiones, constituyendo así conjuntamente, de forma reconocida, el mejor equipo GEM del mundo. El profesor Hernández ha contribuido de forma sustancial a este éxito, pues no solo ha sido Director Ejecutivo del Proyecto GEM para Extremadura desde 2002, sino que ha participado activamente en la configuración de la estructura del proyecto a nivel nacional, siendo Coordinador de la Red GEM española de equipos regionales de 2004 a 2011, y desde esa fecha hasta 2014 Director Ejecutivo del proyecto para España, asistiendo en calidad de tal como representante

español a las reuniones anuales del consorcio GEM.

- Y, por último, el proyecto GUESSS (*Global Universities Entrepreneurial Spirit Students's Survey*), al que también se ha referido, siendo miembro del equipo español del mismo y Director Ejecutivo del proyecto GUESSS Extremadura desde 2013 hasta hoy.

Pero el Profesor Hernández tiene capacidad para mucho más. Así, sin poder ser exhaustivo, dada la limitación del tiempo que se me concede, quisiera destacar algunas otras actividades en que ha participado:

- Así, dentro de la Fundación Xavier de Salas, dirige desde 1999 el Programa Economía, Empresa y Futuro, el Seminario Internacional de Creación de Empresas Profesor José M^a Veciana; y desde 2008 el Seminario Internacional del Método del Caso.
- También ha sido Profesor Invitado en numerosas universidades extranjeras, destacando entre ellas, en EE.UU., la Universidad de Texas, varias de Nuevo México, y la de Charleston en Carolina del Sur; en Canadá, el HEC de Montreal; en México, el Instituto Tecnológico de Monterrey y la UNAM; y en Europa, diversas universidades portuguesas e italianas.
- Por otra parte, es Miembro del Comité Ejecutivo de WACRA, la Asociación mundial para la investigación del método del caso, y Director del área de Emprendimiento de dicha asociación.
- Por último, y no menos importante, es Académico numerario de AEDEM (Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa).

Pasando ahora a comentar el discurso de ingreso presentado por el recipiendario, en él nos ha presentado un modelo innovador para la Educación Emprendedora Universitaria, que no se queda en lo abstracto, sino que se concreta en un

proyecto de docencia para una asignatura optativa, Creación de Empresas, orientada a desarrollar el emprendimiento en el alumnado. Para llegar a plantear este modelo han sido necesarios muchos años de intensa investigación, de práctica docente y de práctica empresarial, como empresario y como director de programas de emprendimiento.

Una de las cuestiones básicas que se plantea es si el emprendimiento se puede aprender, esto es, si las capacidades que caracterizan a una persona empresaria, como son creatividad, liderazgo, sentido de la oportunidad, etc., son innatas o pueden ser generadas y desarrolladas. En resumen, si la persona empresaria nace o se hace. Aquí se plantea el gran dilema: naturaleza o cultura; genes o interacción social. Evidentemente, la respuesta definitiva tal vez no llegue nunca. Lo que sí está claro es que, por muchas capacidades innatas que tenga una persona para ser empresaria, necesita formación para facilitar sus iniciativas. Y, por otra parte, ciertas capacidades pueden ser desarrolladas mediante el aprendizaje.

Y a ello se dirige el recipiendario, con una energía y un entusiasmo desbordantes. Comienza mostrando la necesidad de dignificar socialmente el emprendimiento, como base para el desarrollo económico y social, algo que comparto plenamente. En efecto, una de las prioridades de la actual estrategia de desarrollo regional y local es el fomento de territorios con capacidad competitiva, en la que se trata de estimular la innovación y el emprendimiento. Desarrollar en la juventud una cultura emprendedora puede ser un primer paso hacia una estrategia más amplia y a más largo plazo que incrementa la innovación y la creación de empresas. Sin embargo, tradicionalmente, los sistemas educativos, a todos los niveles, no se han caracterizado por fomentar habilidades ni capacidades para emprender. Aunque esta situación está cambiando lentamente, todavía queda mucho por hacer.

A continuación se plantea dos preguntas básicas a las que responder en su discurso. La primera se refiere al sentido y necesidad de desarrollar actitudes

emprendedoras en el alumnado universitario. A responderla se dedica la primera parte de su exposición. La segunda plantea la posibilidad de aplicar el concepto de ecosistema emprendedor a la Educación Emprendedora Universitaria, y a la Educación Emprendedora en general. La respuesta a la misma, con fundamento en la respuesta dada a la primera pregunta, consiste en la exposición de su modelo original de Microecosistema de Emprendimiento, EMFITUR M2E, abarcando la segunda parte de su discurso.

Ocupándonos ahora de esa primera parte, el recipiendario presenta primeramente el estado de la cuestión. Así, se muestra que, aunque, como ya se ha indicado, la discusión sobre si “ser empresario” podría o no enseñarse ya ha sido superada, también es cierto que actualmente todavía no existe un acuerdo generalizado sobre la mejor forma de enseñar las destrezas empresariales ni sobre la forma de potenciar los comportamientos y las actitudes positivas hacia la creación de empresas. El recipiendario realiza una importante revisión de los planteamientos y programas existentes para el fomento de la educación universitaria emprendedora, trazando las líneas maestras de lo que debería ser una reconversión educativa en ese sentido.

Seguidamente presenta el entorno de esa reconversión educativa, tanto el más general -esto es, la transición mundial a un nuevo modelo económico, la “economía emprendedora”- como el más específico, esto es, los territorios, con sus características concretas, que pueden tanto estimular como dificultar el emprendimiento. Y, por supuesto, la universidad, que puede ser tradicional y conservadora, o innovadora y emprendedora. En este contexto se refiere también a los dos proyectos de investigación internacionales ya mencionados, y en los que el recipiendario, como ya se ha indicado, tiene un papel relevante: el Proyecto GEM, dirigido a medir y analizar la actividad emprendedora en el conjunto de la población, y el Proyecto GUESSS, orientado específicamente hacia estudiantes universitarios, su intención emprendedora y el contexto de la misma.

Tras ello, pasa a perfilar el método docente más adecuado para la formación emprendedora, que debe basarse en las características del proceso mental en el “arranque” de la intención y de la acción de emprender, y ser por tanto una formación “para emprender”, no una formación “sobre el emprendimiento”, ni una formación “para gestionar”. Y esta formación debe ser realizada, fundamentalmente, en una universidad transformada, emprendedora, como ya se ha mencionado anteriormente.

Tras fundamentar el modelo, respondiendo así a la primera pregunta, el receptor expone su modelo de microecosistema emprendedor EMFITUR M2E, que consta de un modelo conceptual de enseñanza de iniciativa emprendedora, sólidamente fundamentado, como hemos tenido ocasión de comprobar; pero complementado, y esto resulta fundamental, con otro modelo, operativo y dinámico, en el que juegan un papel esencial tanto la investigación, como las buenas prácticas, como la propia experiencia. Todo con el objetivo fundamental de ayudar al alumnado a descubrir que, en resumidas cuentas, también son emprendedoras y emprendedores.

Finaliza el profesor Hernández su discurso con unas conclusiones en las que, en respuesta a las preguntas planteadas, muestra de forma detallada e incisiva todo lo aportado en su trabajo, que es mucho y bueno.

En mi modesta opinión, este discurso confirma el acierto de esta Real Corporación al haber decidido incluir entre sus miembros al Profesor Hernández Mogollón. Con él quedan patentes su gran talento y capacidad de trabajo, así como su entrega a las actividades docente e investigadora; pero además, y tal vez lo más importante, su ilusión, su entusiasmo y su gran preocupación: conseguir el desarrollo económico de su región. Parafraseando al bilbaíno Don Miguel, al profesor Hernández Mogollón “le duele Extremadura”. Cada parado de su región

le duele personalmente. Como él suele decir, Extremadura es una región rica, su gente es trabajadora y hospitalaria, entonces, ¿por qué es la comunidad con mayor desempleo del conjunto español? Su respuesta es que en este caso las barreras fundamentales al desarrollo son las mentales, entre ellas las que paralizan la iniciativa empresarial. De ahí su empeño en desarrollar esa iniciativa en el ámbito universitario, pero no sólo en él, sino en todo los niveles educativos, incluyendo el de la formación continua y la formación ocupacional.

Felicito encarecidamente al beneficiario por su discurso y por su ingreso en esta Real Corporación, que se enriquece enormemente con su trabajo, su sabiduría y su entusiasmo. Esperamos los resultados de sus empeños futuros, que de seguro darán grandes resultados. Y para finalizar, permítanme un buen augurio: en la historia futura de Extremadura, entre la red de personas que procuraron, y consiguieron, el desarrollo económico que la región necesitaba, el profesor Hernández Mogollón ocupará un nudo relevante.



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA
DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

*Las publicaciones señaladas con el símbolo  están disponibles en formato PDF en nuestra página web:
<https://racef.es/es/publicaciones>

**R.A.C.E.F. T.V. en  o 

Los símbolos  y  indican que hay un reportaje relacionado con la publicación en el canal RACEF TV

ANEXO

REPORTAJE FOTOGRÁFICO
DEL ACTO DE INGRESO

15 de junio de 2017



Ilmo. Sr. Dr. Ricardo María Hernández Mogollón (Académico Correspondiente para Extremadura)



Al acto de recepción del nuevo Académico Correspondiente asistió también el Dr. José Luis Coca Pérez –en el centro de la fotografía-, Decano de la Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo de la Universidad de Extremadura y Vicepresidente de AEDEM.



El Presidente Dr. Jaime Gil Aluja impone la medalla como Académico Correspondiente para Extremadura.



Público que siguió el ingreso y discurso del nuevo miembro de la Real Corporación en el Salón de Actos principal de la sede de Fomento del Trabajo Nacional.



Fotografía de grupo de los asistentes al término de la Solemne Sesión de Recepción Académica.



Los familiares acompañaron y respaldaron al Dr. Ricardo Hernández Mogollón en el día de su ingreso como Académico para Extremadura.



El Dr. Hernández posa satisfecho y orgulloso junto a su padre.

Calafell Laforo©

