



CONSEJERÍA DE EMPLEO, MUJER  
E INMIGRACIÓN

**Comunidad de Madrid**



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO

# ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

DOCUMENTO FINAL  
JULIO 2010

Universidad Politécnica de Madrid

Ignacio de los Ríos Carmenado  
Francisca Gómez Gajardo  
Susana Sastre Merino

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
GENERAL .....	6
ESPECÍFICOS.....	6
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
2.1. ALCANCE Y SECTORES DE ESTUDIO .....	6
2.2. ENFOQUE METODOLÓGICO .....	7
2.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	7
3. INFLUENCIA DE LOS APRENDIZAJES Y DE LA EDUCACIÓN EN LA CONFIGURACIÓN DE REGIONES EMPRENDEDORAS Y EN EL FOMENTO DEL EMPLEO .....	10
3.1. RELACIÓN ACTIVIDAD EMPRENDEDORA - CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EMPLEO .....	12
3.2. EJEMPLOS INTERNACIONALES DE REGIONES EMPRENDEDORAS: VÍNCULO UNIVERSIDAD-EMPRENDIMIENTO.....	15
3.3. LA SITUACIÓN EN ESPAÑA .....	16
4. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y APRENDIZAJE PARA EL FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO.....	19
4.1. CARACTERIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID .....	21
4.2. PRINCIPALES COMPETENCIAS ASOCIADAS AL EMPRENDIMIENTO .....	32
4.3. EFECTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE DESDE LOS PROPIOS EMPRENDEDORES.....	37
5. CONCLUSIONES, MEDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DEL APRENDIZAJE Y LA INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA EL FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR .....	48
SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS APRENDIZAJES Y DE LA EDUCACIÓN EN LA CONFIGURACIÓN DE REGIONES EMPRENDEDORAS Y EN EL FOMENTO DEL EMPLEO .....	48
ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y APRENDIZAJE PARA EL FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO .....	50
SOBRE LOS EFECTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LOS PROPIOS EMPRENDEDORES .....	51
RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE Y LA INNOVACIÓN EDUCATIVA EN LA COMUNIDAD DE MADRID .....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	60
ANEXOS .....	64
I. ÍNDICE DE INSTITUCIONES.....	64
II. ENTREVISTA REALIZADA A EXPERTOS .....	65
A. GUIÓN .....	65
B. LISTADO DE INSTITUCIONES Y PERSONAS ENTREVISTADAS .....	68
II. ENCUESTA REALIZADA A EMPRENDEDORES DE LA COMUNIDAD DE MADRID.....	70
A. GUIÓN .....	70
B. RESULTADOS ENCUESTAS. DETALLE ESTADÍSTICO .....	72
III. CARACTERIZACIÓN DE ESTRATEGIAS PRESENTES EN CADA INSTITUCIÓN. ....	75



## TABLAS

Tabla 1: Distribución de Instituciones con formación para el Espíritu Emprendedor. ....	22
Tabla 2: Distribución de Estrategias de aprendizaje e innovación educativa por Institución. ....	23
Tabla 3: Distribución Porcentual de de Estrategias por tipo de Institución.....	25
Tabla 4: Definición y descripción de indicadores para la caracterización de las estrategias .....	25
Tabla 5: Resumen de caracterización de iniciativas por institución. ....	26
Tabla 6: Valoración de los factores de éxito para el emprendimiento .....	40
Tabla 7: Valoración de relevancia de competencias técnicas para el emprendimiento.....	45
Tabla 8: Valoración de relevancia de competencias personales para el emprendimiento. ....	45
Tabla 9: Valoración de relevancia de competencias contextuales para el emprendimiento. ....	46

## CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1: Factores asociados al emprendimiento.....	13
Figura 2. Comparativa del índice de actividad emprendedora regional 2008 .....	17
Figura 3. Comparativa del índice de actividad emprendedora regional 2009 .....	17
Gráfico 1: Tipos de estrategias de aprendizaje e innovación analizadas .....	22
Gráfico 2: Herramientas de aprendizaje implementadas en las estrategias.....	30
Gráfico 3: Valoración de las áreas de especialización de la formación para el emprendimiento .....	31
Gráfico 4: Razón de desarrollo de la iniciativa de aprendizaje.....	32
Figura 4: Clasificación de competencias para el emprendimiento.....	33
Gráfico 5. Competencias presentes en las estrategias de formación para el fomento del espíritu emprendedor.....	36
Gráfico 6: Estado actual del emprendimiento.....	38
Gráfico 7: Principal motivo para iniciar el emprendimiento .....	38
Gráfico 8: Actual nivel de formación de los emprendedores encuestados .....	39
Gráfico 9: Motivos para asistir a formación para emprendedores.....	40
Gráfico 10: Grado de satisfacción sobre las expectativas de la formación recibida.....	41
Gráfico 11: Período en que la formación es más necesaria/interesante.....	42
Gráfico 12: Áreas de formación de mayor utilidad para la actividad del emprendedor .....	42
Gráfico 13: Estrategias más efectivas para el aprendizaje.....	43
Gráfico 14: Formas de aprendizaje más efectivas de cara al desarrollo de habilidades emprendedoras .....	44
Gráfico 15: Presencia de habilidades necesarias para el emprendimiento en los actuales programas de formación.....	46
Figura 5: Efectos generales y relaciones entre educación-formación, actividad emprendedora y desarrollo .....	52
Gráfico 16: Estado actual de los emprendimientos entrevistados.....	53
Gráfico 17: Principal motivo para iniciar el emprendimiento .....	54
Cuadro 1: Experiencias innovadoras en formación escolar para el espíritu emprendedor.....	56

## Introducción

En el actual contexto globalizado, la transferencia de conocimiento es generadora de oportunidades de innovación y desarrollo, y el “**emprendimiento**” se posiciona como una de las principales actividades promotoras de ello con efectos directos en el desarrollo económico tanto a nivel nacional, regional y local.

En el informe de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización se destaca que “en la actualidad, hombres y mujeres necesitan calificaciones globales que puedan adaptarse a los rápidos cambios de los requisitos económicos, así como calificaciones básicas apropiadas que les permitan beneficiarse de la tecnología de la información, aumentando su capacidad para superar las barreras de la distancia y los límites presupuestarios”<sup>1</sup>.

Es así como la educación adquiere una importancia aún mayor, al tener como principal desafío proporcionar una formación de calidad en cuanto a conocimiento, habilidades y competencias que permita a los individuos obtener una mejor calidad de vida tanto a nivel individual como en el contexto de la sociedad en la que se desenvuelven. Los procesos a través de los cuales se entregan las herramientas son las estrategias de aprendizaje.

La importancia del aprendizaje en la configuración del emprendimiento se ha posicionado a nivel internacional como tema de debate conceptual y técnico (Au & Sadiq, 2009). La variabilidad de las nuevas necesidades productivas, de ocupación y el ingreso masivo de jóvenes al mercado de trabajo genera la necesidad de desarrollo de sistemas de autoempleo y consecuentemente de la generación de emprendimientos (Gibb, 2002).

En este contexto, el desarrollo de las competencias y habilidades asociadas a la iniciativa emprendedora adquiere una especial relevancia tanto para el ámbito público (diseño de programas o estrategias públicas) como para el de la formación (desarrollo de innovación educativa para el fortalecimiento de competencias). El objetivo del presente trabajo es analizar estrategias de aprendizaje e innovación educativa vinculadas a los elementos de competencia asociados a la actividad emprendedora e identificar en qué medida éstas son herramientas útiles para la promoción del emprendimiento en la Comunidad de Madrid.

El presente informe se estructura en cinco apartados. En primer lugar, el apartado 1º y 2º establecen los objetivos, alcance y metodología desarrollada para esta investigación. En el tercer apartado se analiza la influencia de los aprendizajes y la educación en la configuración de regiones emprendedoras y en el fomento del empleo.

A continuación, apartado 4, se describen detalladamente las iniciativas de aprendizaje e innovación educativas identificadas, que se estructuran de acuerdo a su alcance (internacional,

---

<sup>1</sup> Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización. *Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos*. OIT, Ginebra, febrero de 2004, pág. 63

nacional y regional), analizándolas desde el punto de vista de sus competencias asociadas así como de los efectos de éstas iniciativas desde el enfoque del emprendedor. Finalmente se detallan una serie de recomendaciones en las que se han considerado el resultado del proceso participativo desarrollado.

Los resultados obtenidos evidencian que en el contexto de la Comunidad de Madrid existe actualmente una amplia y diversa oferta formativa asociada al fomento del espíritu emprendedor, y que aún cuando los efectos de la crisis son evidentes en todos los sectores de la economía, la actividad emprendedora mantiene constante la demanda de formación para iniciar nuevas actividades.

## 1. Objetivos de la Investigación

### General

El objetivo general es analizar estrategias de aprendizaje e innovación educativa para fomentar el espíritu emprendedor.

### Específicos

De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos del trabajo:

**OBJ.1.** Analizar la influencia de los aprendizajes y de la educación en la configuración de regiones emprendedoras y en el fomento del empleo.

**OBJ.2.** Identificar y caracterizar estrategias de aprendizaje e innovación orientadas al fomento y fortalecimiento del emprendimiento, tanto desde el contexto internacional como a nivel nacional y regional de la Comunidad de Madrid.

**OBJ.3.** Identificar y caracterizar las competencias clave que están presentes en los programas de formación para el fomento de emprendedores.

**OBJ.4.** Analizar los efectos de las estrategias de aprendizaje a través de experiencias de emprendimiento.

**OBJ.5.** Proponer medidas y recomendaciones para la mejora del aprendizaje y la innovación educativa para el fomento del espíritu emprendedor.

## 2. Metodología de la Investigación

### 2.1. Alcance y sectores de estudio

El ámbito de actuación del estudio se centra en la revisión y el análisis de las estrategias de aprendizaje e innovación educativa para el fomento del espíritu emprendedor en la Comunidad de Madrid.

Aún cuando en España existe un universo amplio de organismos que gestionan iniciativas orientadas a la actividad emprendedora, en esta investigación, se han considerado aquellas **experiencias** de aprendizaje e innovación educativa que tienen un mayor reconocimiento, por alguno de los siguientes motivos:

- a) Por tener un carácter internacional reconocido y con aplicación a nivel nacional o regional.
- b) O bien, encontrarse actualmente operando dentro del contexto regional de la Comunidad de Madrid.

Con estos criterios se han considerado **un total de 111 iniciativas de aprendizaje e innovación educativa para el fomento del espíritu emprendedor en 40 instituciones**: 10 organismos de carácter asociativo (asociaciones y fundaciones), 6 universidades públicas, 4 universidades privadas, 4 escuelas de negocio, 6 ayuntamientos de la Comunidad de Madrid, 9 organismos públicos y 1 institución financiera.

Aún cuando su aplicación es en el ámbito de la Comunidad de Madrid, el alcance de la investigación se ha realizado a nivel internacional, nacional y regional.

## 2.2. Enfoque Metodológico

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, la metodología propuesta para el estudio se asienta sobre dos bases complementarias de información:

- Una **base secundaria**, compuesta por la información generada previamente por otros estudios, publicaciones oficiales, estadísticas, documentación científica y experiencias internacionales en relación con el emprendimiento y el desarrollo de competencias para su fortalecimiento como estrategia de desarrollo económico.
- Una **base primaria**, construida a través de la información y el conocimiento empírico basado en la experiencia y percepción de profesionales y expertos de relevancia en el tema. Este enfoque metodológico introduce la participación de los grupos interesados de tal manera que los criterios y experiencias de éstos formen parte integral del análisis realizado.

Se pretendió conseguir que todos los agentes implicados se involucrasen y de esta manera lograr los siguientes objetivos:

- Aprovechar las aportaciones, integrando en el análisis los conocimientos y experiencias de los que participan o han participado en los procesos de formación y en la actividad emprendedora.
- Identificar las mejores prácticas y lecciones que pudieran guiar posibles medidas para el fortalecimiento del emprendimiento a nivel regional.

## 2.3. Preguntas de Investigación

Para una aproximación lógica y adecuada a los objetivos definidos, se han considerado nueve cuestiones clave para alcanzar los objetivos específicos propuestos. La respuesta a estas preguntas se fundamenta en el detalle de información que se entrega para cada apartado.

Estas cuestiones, para cada uno de los objetivos específicos son las siguientes:

**OBJ.1.** Analizar la influencia de los aprendizajes y de la educación en la configuración de regiones emprendedoras y en el fomento del empleo.

Para ello se ha dado respuesta a las siguientes cuestiones:

*P.1 ¿Cuál es la relación entre la formación y el desarrollo de competencias en la generación de emprendimientos?*

*P.2. ¿Influyen las estrategias de aprendizaje en la configuración de las regiones emprendedoras y en las "fuerzas aceleradoras" del empleo?*

*Información para dar respuesta:*

- Se ha realizado una revisión de la bibliografía más relevante en relación con el tema a tratar a saber: artículos científicos, estudios previos o artículos de opinión.

**OBJ.2** Identificar y caracterizar estrategias de aprendizaje e innovación orientadas al fomento y fortalecimiento del emprendimiento, tanto desde el contexto internacional como a nivel regional de la Comunidad de Madrid.

Para ello se ha dado respuesta a las siguientes cuestiones:

*P.3. ¿Cuáles son los elementos y características comunes que incluyen las estrategias de aprendizaje y formación para fortalecer las habilidades de emprendimiento?*

*Información para dar respuesta:*

- Se ha realizado una revisión de la bibliografía más relevante en relación con el tema a tratar a saber: artículos científicos, estudios previos o artículos de opinión, identificando estrategias y experiencias vigentes sobre fortalecimiento del emprendimiento a través del aprendizaje.
- Se ha obtenido información de agentes asociados al proceso de formación a través de un proceso participativo.

**OBJ.3** Identificar y caracterizar las competencias clave que están presentes en los programas de formación de emprendedores.

Para ello se ha dado respuesta a las siguientes cuestiones:

*P.4. ¿Qué competencias clave se insertan en los procesos formativos de estas experiencias?*

*P.5. ¿Cuáles son las competencias clave que se asocian al perfil de un emprendedor?*



*P.6. ¿Cuáles son las estrategias de aprendizaje asociadas a esas competencias?*

*Información para dar respuesta:*

- Se ha realizado una revisión de la bibliografía identificando cuáles son los elementos de competencias que se necesitan para fortalecer el emprendimiento.
- Se ha integrado la información de agentes clave del proceso participativo.

**OBJ.4** Analizar los efectos de las estrategias de aprendizaje a través de experiencias de emprendimiento.

Para ello se ha dado respuesta a las siguientes cuestiones:

*P.7. ¿Por qué algunos emprendimientos han tenido éxito?*

*P.8. ¿Pueden encontrarse elementos comunes que expliquen la razón de los buenos resultados de los emprendimientos exitosos?*

*P.9. ¿Pueden estos elementos promoverse a través de estrategias de aprendizaje específicas?*

*Información para dar respuesta:*

- Se ha analizado la visión del emprendedor a partir de un proceso participativo online con emprendimientos desarrollados en el marco de las estrategias identificadas, buscando los elementos que pudieran ser desarrollados a través de estrategias de aprendizaje e innovación educativa.

**OBJ.5** Proponer medidas y recomendaciones para la mejora del aprendizaje y la innovación educativa para el fomento del espíritu emprendedor.

Para poder responder a las cuestiones anteriores y conseguir los objetivos del estudio se han realizado tres análisis complementarios, integrando información cuantitativa y cualitativa:

- a) **Bibliografía científica:** Se ha realizado una revisión de la bibliografía más relevante en relación con el tema: artículos científicos, estudios previos o artículos de opinión, etc., identificando conceptos, estrategias y experiencias internacionales y nacionales vigentes sobre fortalecimiento del emprendimiento a través del aprendizaje.
- b) **Conocimiento experto:** se ha llevado a cabo un análisis cualitativo a través de un proceso de entrevistas para sistematizar el conocimiento empírico basado en la experiencia y la percepción de los expertos implicados. Se han realizado un total de **25 entrevistas a expertos** de los siguientes grupos (Anexo II):

- Asociaciones profesionales y fundaciones asociadas a la formación para emprendedores
  - Universidades (desde el ámbito público y privado)
  - Escuelas de Negocios (iniciativas de innovación educativa desde el ámbito privado)
  - Organismos públicos y gobiernos locales (ayuntamientos)
  - Entidades financieras
- c) Conocimiento experimentado: se ha obtenido a través de emprendedores que han liderado o lideran iniciativas identificadas en el contexto de las instituciones abarcadas. Para ello se ha realizado una encuesta online a emprendedores (ver Anexo III), que ha sido enviada desde los agentes expertos obteniendo un total de **135 encuestas a emprendedores**.

### 3. Influencia de los aprendizajes y de la educación en la configuración de regiones emprendedoras y en el fomento del empleo

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo ha impuesto a los individuos requieren desarrollar una capacidad de respuesta más rápida frente a las diferentes formas de organización del trabajo que componen el mercado laboral. Adaptarse al cambio, aceptar desafíos, y aprender continuamente, son imperativos para cualquier profesional en un mundo globalizado. A partir de este escenario, se ha creado una demanda de competencias que permitan al individuo su desarrollo personal y laboral, definidas como la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de información en rápido cambio para poder desarrollarse individual y socialmente.

Los conceptos asociados a la **actividad emprendedora** históricamente han sido abordados desde múltiples disciplinas y a partir de enfoques parciales (economía, sociología, psicología entre otros). Esta característica "**multidisciplinar**" es considerada como una de las dificultades para quienes investigan el campo de la actividad emprendedora al ser un limitante en la acumulación de conocimiento, pero a la vez como un elemento enriquecedor del análisis al integrar conocimientos y enfoques de otros ámbitos (Henry, Hill & Leitch, 2005b; Fiet, 2001a).

La palabra "emprendimiento" tiene su origen en el francés "entrepreneur", que definía a las personas que se establecían en forma independiente, creando por su cuenta y riesgo nuevas empresas, destinadas a elaborar productos o servicios, por lo general novedosos. Si bien no es hasta el siglo XVIII cuando dicho término se comenzó a asociar al ámbito empresarial, es posible entender el emprendimiento de manera más amplia, como la capacidad de enfrentar nuevas situaciones haciendo uso de los recursos disponibles y estando dispuestos a desarrollar

nuevas ideas y métodos innovadores que permitan alcanzar los objetivos propuestos o bien generar un nuevo orden (Gibb, 2002; Hisrich & M.P., 1998).

La actividad emprendedora como un **elemento dinamizador del crecimiento económico** no es una novedad ni en el ámbito de desarrollo de políticas ni en el debate académico. Ya en 1934, Schumpeter apuntaba esta actividad como un instrumento clave en la transferencia de conocimiento e innovación permitiendo abrir espacios a nuevos productos, servicios, sistemas productivos que a su vez tienen efectos directos en la generación de ingresos y empleo (Schumpeter J., 1934). El concepto ha continuado su evolución adaptándose a las nuevas características de los capitales que permiten el emprendimiento (humano, físico, tecnológico) manteniendo en su esencia los elementos claves de su definición: **innovación y generación de empleo e ingresos** (Audretsch, Bönte, & Keilbach, 2008; Deakins, 1996; Mercati, 2008; Stefan, D., Popescu, & Donosa, 2009; Bruyat & Julien, 2000).

Organismos Internacionales como la OCDE y Comisión Europea han puesto en relevancia durante la última década la importancia de esta actividad para los procesos de desarrollo económico de los países, así como de los **efectos positivos del diseño e implementación de políticas asociadas a esta actividad**.

En el caso particular de la OCDE, se adopta la Carta de Bolonia sobre políticas para las pequeñas y medianas empresas, documento que marca el reconocimiento por parte de los sectores políticos de la importancia de la pequeña y mediana empresa para la economía, destacando el rol de emprendedor en el desarrollo de ésta, así como el de las instituciones en promover el desarrollo de políticas que permitan fortalecer este ámbito de la economía (OCDE, 2000).

Por otro lado, la Comisión Europea en su acta sobre pequeñas empresas plantea que los esfuerzos se deben concentrar en potenciar la actividad emprendedora mediante la promoción de una **“cultura del emprendimiento”** en los grupos **más jóvenes** a través de procesos de formación desde una edad temprana. Consideran al emprendedor como un actor bien posicionado para aprovechar las oportunidades de la globalización y la aceleración del cambio tecnológico (Comisión Europea, 2008).

Un emprendedor, según la Real Academia Española de la Lengua, es quien emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas. Se caracteriza por ser capaz de consolidar un sistema inteligente y sustentable que le permite resolver sus necesidades. La **capacidad emprendedora** permite a los individuos desarrollarse en distintos medios adaptándose a través de la generación de cambios necesarios para establecer una nueva forma de continuar con su desarrollo. El perfeccionamiento de estas capacidades requiere de una serie de hábitos o conductas recurrentes, las cuales se **desarrollan y fortalecen** a partir de su **aprendizaje y práctica**.

Desde una perspectiva holística, es indudable que existen ciertas competencias y habilidades relacionadas directamente con el emprendimiento que se encuentran latentes en el individuo y que en determinadas condiciones se ejercitan sin mayor dificultad, sin embargo otras se adquieren con más esfuerzo y de una manera más consciente.

De acuerdo con las opiniones de los **expertos**, existe una **relación directa** entre las actividades de formación y el desarrollo de competencias en la generación de emprendimientos. Aún cuando no existe duda que un emprendimiento puede iniciarse con escasos conocimientos y competencias, sin embargo si no se cuenta con la suficiente formación se ve seriamente afectada su continuidad.

Tanto en las instituciones que brindan formación como los emprendedores que las realizan, coinciden en una **relación** directamente proporcional entre **formación y confianza** para emprenderla, lo que se traduce en la percepción de que a mayor formación mayor confianza para iniciar una actividad.

Las estrategias de formación abordan la problemática de la formación para el fomento del espíritu emprendedor desde distintas iniciativas, con **carácter específico y puntual**, que procuran resolver aspectos concretos de las **necesidades formativas** del emprendedor (premios, facilidades para la implementación, asesorías y tutorías, formación continua, formación superior, formación inicial escolar, investigación). Estas necesidades de formación de emprendedores, no sólo se detectan al principio sino **a lo largo de todo el proceso**, por lo cual la oferta debería ser más extendida y también orientada por nichos.

Coinciden en la opinión de que fomentar una **cultura emprendedora** en la sociedad exige realizar un **cambio cultural**, y en la medida en que éste se realice desde **edades más tempranas**, con formas de aprendizajes diseñadas y con contenido adecuado para cada edad, será más exitoso. Además, se debe promover el aprendizaje basado en la experiencia.

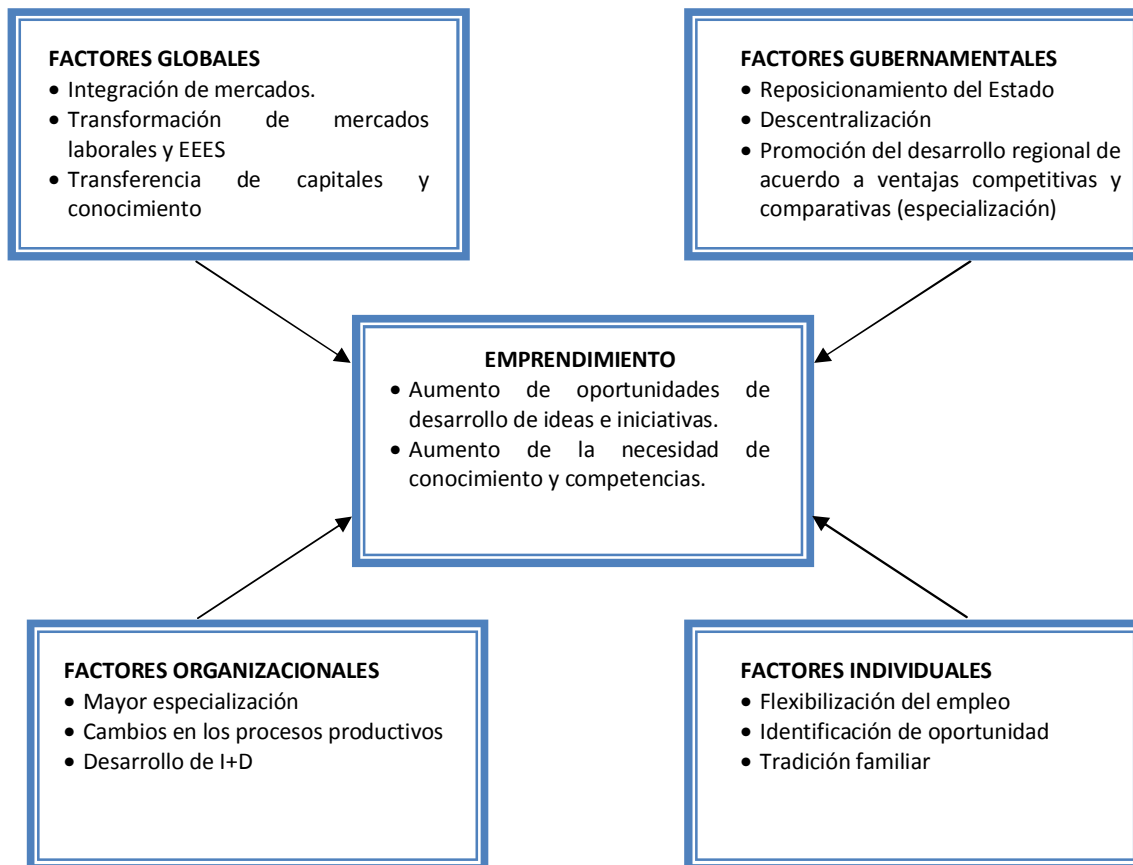
La **formación emprendedora** debe ser parte de **todas las formaciones** como un plus para el desarrollo de las personas. Las iniciativas que promuevan el aprendizaje para fomentar el espíritu emprendedor serán fuente para la creación de un tejido empresarial de pymes que tendrán efectos directos en la actividad económica y en el empleo, siendo importante crear un ecosistema en el que esté la formación como parte de un conjunto de agentes, inversores, financiadores y emprendedores.

### **3.1. Relación actividad emprendedora - crecimiento económico y empleo**

La actividad emprendedora adquiere particular relevancia a partir de la conjunción de una serie de factores que determinan la evolución de la economía global, nacional, regional y local. El fomento del emprendimiento como elemento contribuyente al desarrollo económico ha

sido evidenciado a través de diversos estudios empíricos que demuestran la importancia de esta actividad en la diferencia en las tasas de crecimiento económico de los países reflejada en ingresos, empleos, competitividad (Bruyat & Julien, 2000; Reynolds & Hay, 1999; Venesaar, 2008; Zacharakis & Bygrave, 2000).

Se pueden identificar **cuatro grupos de factores: globales, gubernamentales, organizacionales e individuales.**



**Figura 1: Factores asociados al emprendimiento.**

*(Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica a partir de Koellinger, 2008.)*

Como se puede ver en la figura 1, tanto los procesos políticos, económicos como sociales generan el contexto en el cual la actividad emprendedora se posiciona como un elemento dinamizador para el desarrollo y promoción de innovación, así como un motor económico que beneficia a las economías regionales en términos de empleo e ingresos.

Sobre el valor económico de la actividad emprendedora, Mirjam y Versloot (2007) al revisar 12 años de la literatura sobre este tema concluyen que los emprendedores tienen una función importante, y a la vez específica, en la economía. Entre estas funciones destacan: la generación de empleo, el aumento de la productividad regional y la implementación de innovaciones. Destacan que en otros estudios sobre el tema se demuestra que la actividad emprendedora,

además tiene efectos secundarios a largo plazo en el crecimiento de las tasas de empleo a nivel regional.

En su revisión plantean 4 grupos de indicadores de las contribuciones económicas:

- Empleo: crecimiento de la empresa (número de trabajos creados), calidad del empleo (en términos de las remuneraciones ofrecidas a los empleados), satisfacción laboral.
- Innovación: número de innovaciones (calidad y cantidad).
- Productividad y crecimiento: aporte al PIB.
- Beneficios: rentabilidad, retornos esperados y riesgos.

Los resultados de este trabajo evidencian que la actividad emprendedora genera una alta contribución en la creación de empleo (pp.356). Apuntan a que a largo plazo estas empresas crean externalidades positivas que se traducen en incremento del empleo de acuerdo al crecimiento de los emprendimientos, sin embargo destacan que estos empleos pueden ser menos seguros dada la inestabilidad y volatilidad que tienen los emprendimientos.

Por otro lado, Van der Sluis (2008) sintetiza los efectos de los emprendedores en la economía destacando que éstos generan una parte valiosa de la renta nacional y puestos de trabajo en la mayoría de los países. Además destaca su contribución a la I+D y a las innovaciones. Señala que el espíritu emprendedor sirve como una buena alternativa al empleo remunerado de las personas que necesitan mayor flexibilidad en la combinación de trabajo y las obligaciones familiares que la que los empleadores tradicionales pueden ofrecer, así como una alternativa a los grupos minoritarios que son discriminados por los empleadores en el mercado laboral.

Por su parte, Audretsch, Bönte, & Keilbach (2008) plantean que el rendimiento económico no sólo se vincula al desarrollo del conocimiento, sino también a la habilidad y la voluntad de los emprendedores para desarrollar nuevos productos, servicios y procesos que se basen en este conocimiento. Destacan que el valor económico del conocimiento se asocia directamente a la transformación en una iniciativa emprendedora, siendo ésta uno de los principales roles del emprendedor, quien finalmente traduce el beneficio del nuevo conocimiento al desarrollo económico regional. Proponen que para un crecimiento económico y generación de empleo sostenible es necesario, además de promover el desarrollo de conocimiento, potenciar el capital para el emprendimiento, definido como la capacidad de un territorio para incentivar y apoyar a los emprendedores en la generación y gestión de sus iniciativas mediante la generación de un ambiente.

El perfil emprendedor, con sus cualidades y habilidades, puede verse fortalecido si es desarrollado o entrenado adecuadamente, por lo tanto el planteamiento de desarrollo de estrategias de aprendizaje para fortalecer el espíritu emprendedor se asocia a la promoción del desarrollo económico regional.

### 3.2. Ejemplos Internacionales de Regiones Emprendedoras: Vínculo Universidad-Emprendimiento

A nivel internacional se pueden identificar regiones emprendedoras con claros vínculos entre los procesos formativos y el desarrollo de esta actividad. Entre las más destacadas están los ejemplos de MIT (Massachusetts Institute of Technology), Stanford University en Estados Unidos, y la Universidad de Cambridge en el Reino Unido cuyas experiencias destacan por los procesos de formación orientados hacia la innovación, transferencia del conocimiento y desarrollo de emprendimientos.

Estas tres regiones evidencian la **existencia del vínculo entre formación y un desarrollo económico regional basado en la puesta marcha de iniciativas emprendedoras, a partir del conocimiento desarrollado en el contexto universitario**. Los efectos de la actividad académica en términos de **transferencia tecnológica** generan no sólo un enriquecimiento regional sino que a su vez es fuente generadora de empleo y de dinámicas regionales.

En estos tres casos, **el desarrollo de una actividad científica con un enfoque tecnológico fue acompañado de procesos de alianzas estratégicas con el mercado laboral**, así como de **actividades de aprendizaje planificadas** para promover el desarrollo de nuevas actividades.

Entre los factores determinantes para el éxito de estas regiones se encuentran: el fortalecimiento del tejido institucional con una orientación a potenciar la actividad emprendedora, la promoción y consolidación de procesos de aprendizajes colectivos y del tejido empresarial local (Chong Moon, 2000; Steffensen, Rogers, & Speakman, 1999; Bania, Eberts, & Fogarty, 1993; Keeble, Lawson, Moore, & Wilkinson, 1999).

En el caso del MIT, en un estudio reciente sobre el impacto emprendedor de esta institución (Roberts & Eesley, 2009), se estima que 25.600 empresas a nivel internacional, vigentes al año 2006, han sido iniciadas o cofundadas por antiguos alumnos de esta escuela y su oficina de licencias gestiona más de 1000 patentes. En su estructura tiene el Centro de Emprendimiento MIT (**MIT Entrepreneurship Center**) desde donde se promueve y potencia el desarrollo de iniciativas empresariales asociadas a la innovación tecnológica.

Stanford por su parte, gestiona dos iniciativas orientadas al emprendimiento: Stanford Corner y **Stanford Entrepreneurship Corner**. El primero pone a disposición del usuario una serie de herramientas para el desarrollo de conocimiento y habilidades, así como para la difusión de experiencias exitosas. El segundo es un centro de contactos para la promoción de emprendimientos.

En el Reino Unido, Cambridge University ha destacado por potenciar y promover el desarrollo de emprendimientos a partir de las investigaciones e innovaciones que surgen en su contexto, siendo la institución parte importante en los procesos de iniciación, desarrollo y posterior

gestión de empresas, principalmente en el área de innovación tecnológica. Su centro de desarrollo empresarial “Cambridge Enterprise” busca diseminar los avances logrados en el ambiente académico.

La evidencia de estos nodos de desarrollo tecnológico y el emprendimiento, demuestra que los centros de formación tienen un rol no solo en el ámbito de la formación, sino que también en el proceso de gestión de ideas y apoyo a las iniciativas emprendedoras.

### 3.3. La Situación en España

La tasa de actividad emprendedora<sup>2</sup> del año 2009 en España, de acuerdo con el informe GEM (2009), alcanza un valor de 5,1%. Este valor traducido en cifras absolutas supone una estimación de 1.534.964 empresas que se hallan en fase de consolidación en Julio de 2009.

El perfil del colectivo emprendedor vuelve a rejuvenecerse, tal y como venía sucediendo antes de 2008. El emprendedor medio tiene un promedio de 36 años, y el aprovechamiento de una oportunidad sigue siendo la principal motivación que impulsa la creación empresarial, habiendo aumentado la tasa de necesidad moderadamente (un 6,7%) que se justifica por la actual situación coyuntural (GEM, 2009).

A nivel nacional, la población activa muestra un fuerte incremento (42%) en relación con la formación para emprender. Dicha formación se relaciona con la intensificación de la enseñanza de estas materias tras el período escolar como una de las medidas para favorecer el emprendimiento en la situación de crisis que se han adoptado para fortalecer el tejido económico de las pymes. Además, el informe señala que el aprovechamiento de resultados de I+D como idea de negocio avanza situándose en un 20,4% de las iniciativas potenciales y un 14,3% de las nacientes, mientras que entre las nuevas y consolidadas se venía dando en un 10%, lo que evidencia los resultados de la vinculación entre la actividad científica y el mercado.

Por causa de la crisis, la distribución sectorial de la actividad emprendedora se ha visto modificada, habiéndose registrado una **reducción notable del emprendimiento en el sector de servicios a otras empresas**, entre los cuales se haya el inmobiliario. El sector que concentra la mayor parte del emprendimiento, principalmente orientado al consumo, concentra cerca de un 56% de las empresas en fase de consolidación. La mayor facilidad y el menor coste que supone emprender en este sector, resulta atractivo para quienes buscan emprender y tener resultados visibles en un corto plazo.

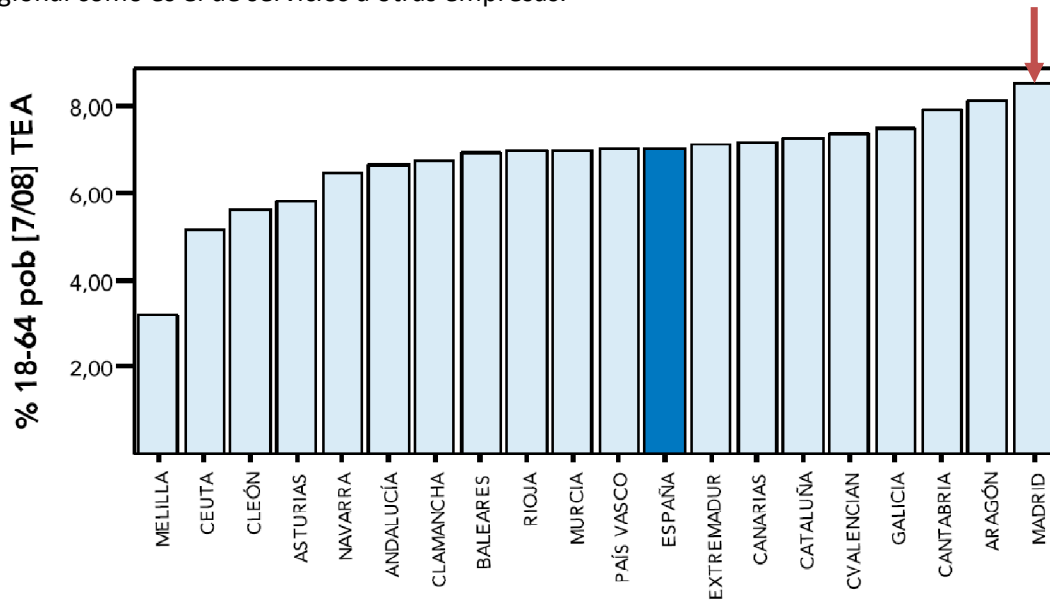
---

<sup>2</sup> La tasa de actividad emprendedora según GEM se define como el porcentaje de actividades que tienen una antigüedad máxima de 42 meses. A partir de esa fecha se consideran emprendimientos consolidados. Conceptualmente se considera iniciativas nacientes (start-up) de 0 a 3 meses; iniciativas nuevas (baby businesses) entre 3 y 42 meses y la suma de las anteriores corresponde al TEA o % de iniciativas emprendedoras.



ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

La actividad emprendedora ha disminuido en prácticamente todas las regiones españolas entre Julio de 2008 y Julio de 2009, con la excepción de Baleares y Melilla (figuras 2 y 3). Madrid, que ocupó la primera posición de este gráfico en el 2008, por encima del 8% de iniciativas emprendedoras, registradas en cada población de 18-64 años, retrocede varias posiciones y pasa a quedar por debajo de la media española, alrededor del 5% que se justifica por el impacto de la crisis económica en uno de los sectores relevantes de la economía regional como es el de servicios a otras empresas.



España y CC.AA.

Figura 2. Comparativa del índice de actividad emprendedora regional 2008 (Fuente: Informe GEM, 2008)

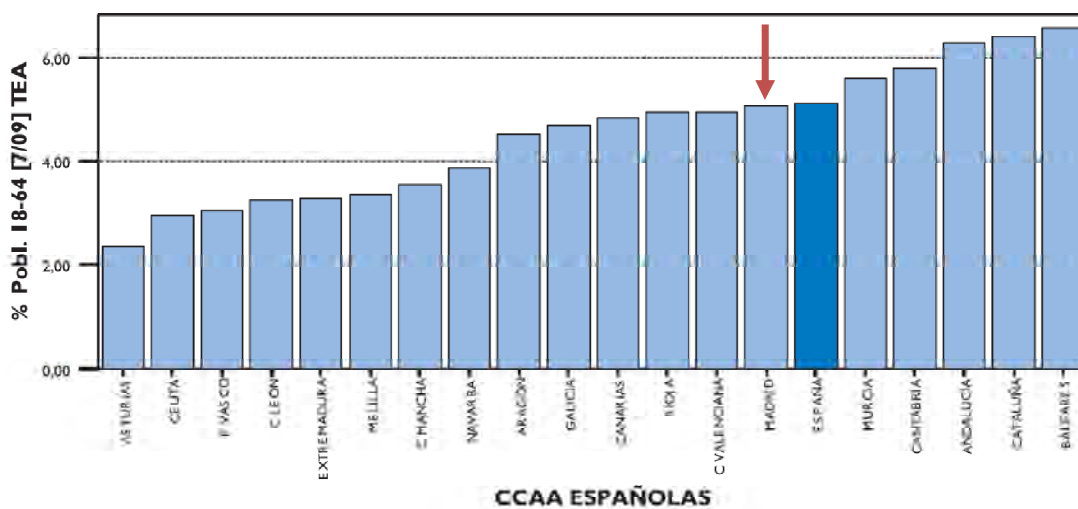


Figura 3. Comparativa del índice de actividad emprendedora regional 2009 (Fuente: Informe GEM, 2009.)

En el contexto nacional, cinco de las 17 Comunidades Autónomas se sitúan por encima de la media en 2009, lo que supone un descenso importante respecto al año anterior, en el que eran ocho las Comunidades por encima de la media.

Concretamente la **media nacional ha disminuido aproximadamente dos puntos porcentuales** así como también ha decrecido el valor de muchas Comunidades. Esto explica que Comunidades como Baleares se hayan situado en las primeras posiciones no tanto por su propia actividad emprendedora, sino por el descenso de la misma en otras regiones punteras. Esta tendencia no se ha cumplido en Cataluña y Andalucía, cuyo descenso es más leve que en otras regiones como Madrid.

En cuando a la demanda de formación asociada a la actividad emprendedora, en Comunidad de Madrid aunque **el impacto de la crisis en ésta actividad** ha sido importante, esto no se ha reflejado en la disminución de la oferta y demanda formativa de este ámbito - en todos los niveles de formación (inicial, profesional, continua, etc.) - lo que se evidencia en los numerosos y continuos esfuerzos identificados en este ámbito para consolidar a la región como un territorio emprendedor, dinámico en lo económico y social.

#### 4. Estrategias de innovación educativa y aprendizaje para el fortalecimiento del Emprendimiento

A partir de la Cumbre de Lisboa (2003) se plantea una estrategia europea para el crecimiento y el empleo entre cuyos acuerdos se encuentra la importancia de promover y potenciar la mentalidad empresarial de los jóvenes, fomentar empresas innovadoras y una cultura de emprendimiento y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Reconoce la importancia de la educación en la promoción de estas actitudes y comportamiento empresarial.

En este contexto, la **educación orientada al desarrollo de emprendimiento** se encuentra desde hace unos años entre las **prioridades** de la mayoría de los Estados miembros de la UE a través de Universidades y otros organismos de formación (Comisión Europea, 2002). Instituciones y organismos asociados a la formación han focalizado esfuerzos en el diseño y puesta en marcha de una variedad de programas y actividades orientados al aprendizaje y desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas asociadas a esta actividad (European Commission, 2003); enfrentando así el desafío de anticiparse y poder dar respuesta a las transformaciones sociales y exigencias que plantea un entorno altamente dinámico y exigente.

En esta misma línea con la entrada en vigencia del **Espacio Europeo de Educación Superior**, la formación universitaria se encuentra en un proceso de transformación del modelo de formación profesional unidimensional, orientado fundamentalmente a la adquisición de conocimientos teóricos sólidos, hacia un modelo de **formación integral** donde se combinen el **conocimiento teórico con habilidades y competencias** que les permita a los individuos alcanzar un desarrollo personal y profesional pleno.

Numerosos estudios (Heinonen & Poikkijoki, 2006), al analizar el emprendimiento desde el punto de vista pedagógico, argumentan que la necesidad de promover la **vinculación de las competencias de conocimiento –teoría- con aspectos prácticos** (Fiet, 2001). Transmitiendo el conocimiento y las competencias que permitan tomar las decisiones informadas y que puedan llevar a obtener buenos resultados en los emprendimientos. Plantea que las estrategias de aprendizaje deben considerar un sistema de aprendizaje basado en la práctica e implementación de competencias por parte de los alumnos, planteando el **rol del profesor** como un **iniciador de la transferencia de conocimiento** y siendo los estudiantes quienes deben comprometerse en la adquisición de estos elementos.

Algunas investigaciones (Baumol, Schilling, & Wolff, 2009) evidencian que las **estrategias de educación flexibles e intensas en el tiempo tienen mejores resultados para promover la actividad emprendedora**.

Así mismo, Deakins (1996) señala que la mayor parte de las iniciativas de aprendizaje se han asociado al **desarrollo de tareas específicas** (finanzas, marketing) y menos al desarrollo de

habilidades de comportamiento (Heinonen & Poikkijoki, 2006) como pueden ser la creatividad, innovación y gestión de problemas que tienen igual relevancia en el éxito de un emprendimiento.

Fiet en 2001 al revisar las estructuras de los 18 principales cursos asociados al emprendimiento en Estados Unidos distinguió **6 áreas temáticas**: generación de ideas, creatividad, análisis estratégico y competitivo, gestión del desarrollo y crecimiento, gestión de riesgos y finanzas. El conocimiento asociado a cada una de estas áreas no se genera desde la actividad emprendedora, sino que proviene de la literatura asociada a otras disciplinas como administración, psicología, entre otros (Fiet, 2001a).

Al investigar sobre los emprendimientos exitosos, algunos trabajos (Rae & Catswell, 2000) (De Pablos, Santos, & Bueno, 2004) concluyen que los **programas que obtienen mejores resultados son los que ponen énfasis en el desarrollo de competencias personales**, destacando que estas cualidades tienen relevancia para el éxito de emprendimientos (Roberts & Eesley, 2009). En esta misma línea Heinonen & Poikkijoki (2006) las **estrategias de aprendizaje** deben **implementar el concepto de oportunidad y su desarrollo** (descubrimiento, evaluación y explotación), asociarse directamente con el desarrollo de habilidades personales y combinar conocimiento, experiencia y acción.

Por otra parte en los programas de formación hay una tendencia clara hacia la formación de especialización mientras que **para promover el emprendimiento es necesario una formación amplia** (Heinonen & Poikkijoki, 2006). Los emprendedores son individuos que no necesitan ser expertos en determinadas **habilidades o competencias sino profesionales “generalistas”** que dispongan de **múltiples conocimientos y habilidades** para poder desempeñarse (Lazear, 2004).

De la revisión internacional se desprende que, aún cuando el perfil emprendedor y las estrategias de aprendizaje asociadas a ellos pueden contener múltiples competencias, existe acuerdo en que la **formación es una herramienta estratégica para fomentar la creación de una cultura del emprendimiento** y poder incidir en el desarrollo regional y nacional.

#### 4.1. Caracterización de estrategias de aprendizaje e innovación para fomentar el espíritu emprendedor en la Comunidad de Madrid

En esta investigación se ha llevado a cabo un proceso de identificación de instituciones y estrategias vinculadas al fomento del espíritu emprendedor vigentes en la Comunidad de Madrid.

Para ello se han clasificado las iniciativas en siete líneas estratégicas de aprendizaje:

**Formación a nivel escolar:** *abarca aquellas iniciativas de aprendizaje para el emprendimiento que se desarrollan a en primaria, secundaria y bachillerato con alumnos de 6 a 16 años.*

**Formación superior:** *considera la formación en el nivel de grado y postgrado desde las universidades públicas, privadas y escuelas de negocio que se encuentran en la Comunidad de Madrid.*

**Investigación:** *considera todas aquellas iniciativas vinculadas a la investigación académica relacionada con el tema de la actividad emprendedora y de formación de emprendedores. En este grupo se encuentran principalmente cátedras que se han integrado en la estructura de las instituciones académicas, y que dedican su actividad al desarrollo de proyectos para la generación de conocimiento.*

**Formación continua (o formación no reglada):** *abarca los procesos de aprendizaje que se realizan en períodos cortos de tiempo como seminarios, talleres y jornadas.*

**Asesorías y Tutorías:** *en este apartado se consideran todas aquellas iniciativas que impliquen un proceso personalizado de aprendizaje a través de procesos de asesorías, tutorías, mentoring y coaching.*

**Premios:** *en esta categoría se encuentran aquellos galardones asociados a la actividad emprendedora, pero que en su programa se incluye algún proceso de formación continua o de acompañamiento (por ejemplo: asesorías, mentoring, coaching).*

**Facilidades para la implementación:** *incluye la dotación de la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio, a través de medios físicos y financieros.*

En este proceso se han identificado **40 instituciones que implementan un total de 111 estrategias de aprendizaje e innovación orientadas a fomentar el espíritu emprendedor en la Comunidad de Madrid.** De estas instituciones 15 son organismos de la Administración pública, 14 son instituciones académicas (Universidades públicas y privadas) y un tercer grupo, de agentes del tercer sector (fundaciones, asociaciones e instituciones financieras) suman 11 instituciones (Tabla 1).

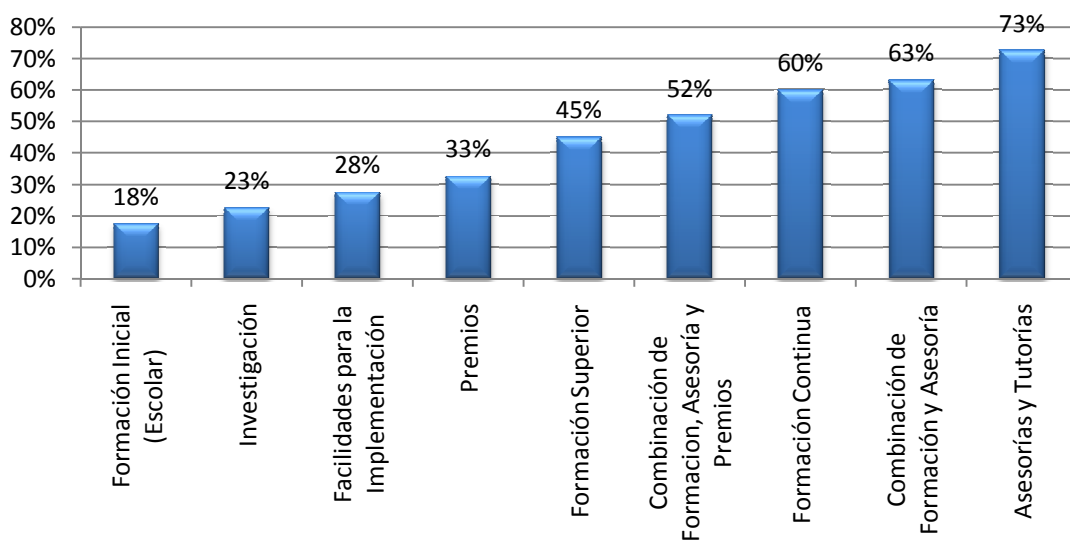
**Tabla 1: Distribución de Instituciones con formación para el Espíritu Emprendedor.**

Tipo de Institución	Nº
<b>Administraciones públicas</b>	
Organismos Públicos	9
Ayuntamientos de la Comunidad de Madrid	6
<b>Instituciones académicas</b>	
Universidades Públicas	6
Universidades Privadas	4
Escuelas de Negocio	4
<b>Agentes del tercer sector</b>	
Asociaciones y Fundaciones	10
Instituciones Financieras	1
<b>Total</b>	<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia, 2010.

En las mencionadas instituciones públicas y privadas se han identificado **111 iniciativas diferentes**, de las cuales la mayor parte de ellas están orientadas a un proceso de aprendizaje focalizado y personalizado. Del total de iniciativas, el 48% de las iniciativas se concentran en el nivel de formación continua, asesorías y tutorías; mientras que solo un 6,3% se encuentran orientadas a la formación inicial. A nivel de formación superior, universitaria, esta concentra el 16% de las iniciativas demostrando el esfuerzo que se está realizando en este contexto para promover la actividad emprendedora en todas las áreas de formación. En cuanto a las estrategias combinadas que alcanzan un total de 38, el 66% combina formación y asesoría; mientras que el 34% suma a lo anterior la estrategia de premio (gráfico 1).

**Gráfico 1: Tipos de estrategias de aprendizaje e innovación analizadas**



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

Las estrategias de **asesorías y tutorías** están presentes en el 73% de las instituciones identificadas. La **formación continua** representa la segunda estrategia más implementada, ofrecida en el 60% de los casos. La **combinación de la formación** - ya sea inicial, superior o continua- con acciones de **asesoría a emprendedores** está presente en el 63% de los casos analizados. De éstos, el 52% están complementados además por **premios al emprendimiento**. En la tabla 2 se analizan las 40 instituciones según las estrategias de aprendizaje e innovación que implementan.

**Tabla 2: Distribución de Estrategias de aprendizaje e innovación educativa por Institución.**

	INSTITUCIÓN	INVESTIGACIÓN	FORMACIÓN INICIAL (ESCOLAR)	FORMACIÓN SUPERIOR	FORMACIÓN CONTINUA	ASESORÍAS Y TUTORÍAS	FACILIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	PREMIOS
Inst. Públicas	CONSEJERÍA DE EMPLEO, MUJER E INMIGRACIÓN	x	x	x	x	x	x	x
	IMADE					x	x	
	CAMARAS				x			
	INCYDE				x			
	CEIM				x			
	UGT				x			
	CCOO				x	x		
	MADRI+D				x	x		
Asociaciones y Fundaciones	ASEME				x			
	IEF	x						
	FJA		x	x				x
	AJE					x		
	SECOT					x		
	GENOMA			x		x		
	ATA	x			x	x		x
	UPTA					x		
	COMAE				x	x		
Univ. Privadas	FUE		x			x	x	x
	UPM				x	x	x	x
	UAM CIADE			x	x	x		x
	UC3M	x		x	x	x	x	
	UCM			x		x		x
	UAH	x		x	x	x		
Univ. Privadas	URJC	x		x		x	x	
	UAX	x		x		x	x	x
	ICADE			x	x	x		
	NEBRIJA			x				x
	CEU				x	x		

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

	INSTITUCIÓN	INVESTIGACIÓN	FORMACIÓN INICIAL (ESCOLAR)	FORMACIÓN SUPERIOR	FORMACIÓN CONTINUA	ASESORÍAS Y TUTORÍAS	FACILIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	PREMIOS
Esc. de Negocio	IESE			X		X		
	IE			X		X		X
	EOI			X		X		X
	ESIC			X		X		X
Ayuntamientos	AYTO GETAFE		X		X	X	X	
	AYTO MOSTOLES				X	X		
	AYTO MADRID		X	X	X	X	X	
	AYTO POZUELO				X	X	X	
	AYTO ALCALA		X		X	X		
	AYTO MAJADAHONDA		X		X			

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación y trabajo de campo, 2010.

La **formación continua** representa la segunda estrategia más implementada, ofrecida en el 60% de los casos. La **combinación de la formación** -ya sea inicial, superior o continua- con acciones de **asesoría a emprendedores** está presente en el 63% de los casos analizados. De éstos, el 52% están complementados además por **premios al emprendimiento** (gráfico 1).

Al desglosar los **resultados por tipo de institución** se detectan diferencias entre los agentes promotores de las acciones. En el caso de las **asociaciones y fundaciones**, la estrategia mayoritaria (70%) es la asesoría, presente en 7 de las 10 instituciones consideradas para este estudio (Tabla 3).

En cuanto a las **instituciones educativas** -universidades públicas, privadas y escuelas de negocio- ofrecen un amplio abanico de servicios para el emprendedor, basados principalmente en la formación superior combinada con asesoría y tutoría. Los concursos y premios complementan estas actividades. En las **universidades públicas** destaca especialmente la investigación como complemento a las estrategias de formación y asesorías, estando presente en el 83% de las mismas. Las escuelas de negocio apuestan por la formación asociada a competiciones y premios al emprendimiento.

En los **organismos públicos y gobiernos locales** predomina la estrategia de formación continua, mientras que las asesorías se ofrecen en un 56 y 83% respectivamente. En el primer caso destaca la formación inicial (56%) y en el segundo las facilidades para la implementación (50%).



**Tabla 3: Distribución Porcentual de de Estrategias por tipo de Institución**

TIPO DE INSTITUCIÓN	INVESTIGACIÓN	FORMACIÓN INICIAL (ESCOLAR)	FORMACIÓN SUPERIOR	FORMACIÓN CONTINUA	ASESORÍAS Y TUTORÍAS	FACILIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	PREMIOS
Organismos no Gubernamentales (asociación/fundación)	30,0	20,0	20,0	30,0	70,0	10,0	30,0
Universidades Públicas	83,3	0,0	100,0	66,7	100,0	50,0	50,0
Universidades Privadas	0,0	0,0	75,0	50,0	75,0	25,0	50,0
Escuelas de Negocio	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	75,0
Ayuntamientos de la Comunidad de Madrid	0,0	0,0	16,7	100,0	83,3	50,0	0,0
Organismos Públicos	0,0	55,6	11,1	88,9	55,6	22,2	11,1
Instituciones Financieras	0,0	0,0	25,0	25,0	0,0	25,0	25,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010

Para realizar la caracterización de cada una de las **estrategias de aprendizaje e innovación educativa** presentes en las instituciones, se han planteado **seis indicadores** que se describen a continuación (tabla 4):

**Tabla 4: Definición y descripción de indicadores para la caracterización de las estrategias**

INDICADOR	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Público Objetivo</b>	1: Abierto 2: Orientada a colectivo específicos	Describe si se trata de una iniciativa abierta (independiente de su formación, afiliación, etc.) a cualquier persona o se orienta a un público específico.
<b>Tipo de Iniciativa para fomentar el emprendimiento</b>	1: Investigación 2: Formación 3: Asesoría 4: Premio o reconocimiento 5: Apoyo al emprendimiento (financiero, infraestructura)	Define el tipo de actividades de aprendizaje que se desarrollan para fomentar el aprendizaje desde cada institución.
<b>Alcance</b>	1: Internacional 2: Nacional 3: Regional	Define los límites y el alcance de actuación de la iniciativa.
<b>Duración</b>	1: Corta (1 día a 2 semanas) 2: Media (3 semanas a 6 meses) 3: Larga (de 7 meses a 1 año) 4: Variable (función de necesidades específicas)	Tiempo de duración de cada actividad y su carga de trabajo. En el caso de la formación reglada se consideran los ECTS y en los otros su duración en horas o meses según la disponibilidad de información.
<b>Ubicación</b>	1: Grado 2: Postgrado	Niveles de formación en los que se integra la estrategia, identificando los

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

	3: Continua (aplicable a niveles de formación superior y profesional) 4: Inicial (primaria, secundaria y bachillerato)	niveles según el EEES
<b>Metodología de Aprendizaje</b>	1: Clases Teóricas 2: Actividades y ejercicios prácticos 3: Estudios de casos 4: Aprendizaje basado en proyectos (PBL) 5: Asesoría-Tutoría personalizada	Considerando los tipos de metodologías de aprendizaje que se desarrollan para fomentar el emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación y trabajo de campo, 2010.

Cada uno de estos indicadores se ha implementado para **caracterizar las 111 iniciativas que se han detectado en las 40 instituciones** consideradas en este trabajo. El resultado de este proceso se muestra en la tabla 5 que se presenta a continuación.

**Tabla 5: Resumen de caracterización de iniciativas por institución.**

	INSTITUCIÓN	PÚBLICO OBJETIVO	TIPO DE INICIATIVAS	ALCANCE	DURACIÓN	UBICACIÓN	METODOLOGÍAS
INST. PÚBLICAS	CONSEJERÍA DE EMPLEO, MUJER E INMIGRACIÓN	1	1-2-3-4-5	3	4	1-3-4	1-2-5
	UE	1	4-5	1	2	2	
	IMADE	2	2	3	1	3	
	CAMARAS	1	2	3	4	3	
	INCYDE	1	2	2	4	3	
	CEIM	1	2-3	3	1	3	
	UGT	1	2	2	2	3	
	CCOO	1	2	2	2	3	
	MADRI+D	2	2	3	1	3	2-3
ASOCIACIONES Y FUNDACIONES	ASEME	1	2	3	2	3	1-2-3
	IEF	2	1-2	2	2	1	1
	FJA	2	2	2	3	4	1-2-4
	AJE	2	3	3	4	3	
	SECOT	1	3	3	4	3	5
	GENOMA	2	3	2	2	2	1-2-3
	ATA	2	2	3	4	1-3	1-2
	UPTA	2	3	3	4	3	
	COMAE	1	2-3	3	4	3	
	FUE	2	2-4	3	1	1-4	2-4-5

**ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID**

	INSTITUCIÓN	PÚBLICO OBJETIVO	TIPO DE INICIATIVAS	ALCANCE	DURACIÓN	UBICACIÓN	METODOLOGÍAS
UNIV. PRIVADAS	UPM	2	2-3-4	3	4	1-2-3	1-2-5
	UAM CIADE	1	2-3	3	2	1-3	1-2-5
	UC3M	2	2-5	3	2	1-3	1-2-5
	UCM	2	3	3	2	1-2	1-2-5
	UAH	1	2-3	3	2	1-2-3	1-2-5
	URJC	1	1-2-5	3	3	2-3	1-2-5
UNIV. PRIVADAS	UAX	2	2	3	2	1-3	1-2-5
	ICADE	2	2-3	3	2	1-2-3	
	NEBRIJA	2	2-3-4	3	2	1-3-4	1-2-5
	CEU	2	2	3	2	3	
ESC. DE NEGOCIO	IESE	1	2-3	3	2	3	
	IE	1	2-3-4	3	2	3	1-2-3
	EOI	1	2-3	2	2	3	2
	ESIC	2	2-3	3	2	1-2-3	
AYUNTAMIENTOS	AYTO GETAFE	1	2-3-4	3	4	3-4	
	AYTO MOSTOLES	2	2	3	1	3	1-2
	AYTO MADRID	1	2-3-5	3	4	3	1
	AYTO POZUELO	2	2-3-5	3	4	3	
	AYTO ALCALA	2	2-3	3	1	3	1-5
	AYTO MAJADAHONDA	1	2-3	3	2	3	1-2-5
INST. FINAN	BANCAJA	1	2-4	2	2	3	

** sin información					
<b>Público Objetivo</b>	1: Abierto	2: Cerrado			
<b>Tipo de Iniciativa</b>	1: Investigación	2: Formación	3: Asesoría	4: Premio	5: Financiación e infraestructura
<b>Alcance</b>	1: Internacional	2: Nacional	3: Regional		
<b>Duración</b>	1: Corta (1 día a 2 semanas)	2: Media (3 semanas a 6 meses)	3: Largo (de 7 meses a 1 año)	4: Variable (función de necesidades específicas)	
<b>Ubicación</b>	1: Grado	2: Postgrado	3: Continua	4: Inicial	
<b>Metodología</b>	1: Clases Teóricas	2: Ejercicios Prácticos	3: Estudios de caso	4: Aprendizaje basado en proyectos	5: Asesoría personalizadas

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación y trabajo de campo, 2010.

Los resultados de la caracterización muestran que en la actualidad existe una amplia y diversa oferta formativa orientada al fomento del espíritu emprendedor.

El **público objetivo** de cada iniciativa varía según el tipo de institución que la gestione, encontrándose iniciativas para ambos tipos de público distribuidas **equitativamente**. En un 50% las iniciativas están abiertas a todo público, mientras que en el otro 50% el acceso a las medidas tiene un carácter de exclusividad para miembros de las asociaciones, comunidad universitaria u otro colectivo según objetivos de la institución. En el caso de los **organismos públicos**, gobiernos regionales y locales, las iniciativas están abiertas y tienen en algunos casos una orientación de apoyo a grupos como por ejemplo quienes se encuentran en el paro o sin formación, y que pueden a través de este tipo de actividad desarrollarse.

En cuanto al **tipo de iniciativas** (Investigación, Formación, Asesoría, Premio o reconocimiento, o Apoyo al emprendimiento) la caracterización evidencia que en la mayoría (62,5%) de las instituciones se promueve una combinación de estrategias, ofreciendo una variedad de opciones para fomentar el emprendimiento. En cuanto a las instituciones que ofrecen sólo un tipo de iniciativa, dentro de la misma sí disponen de una variedad de matices que ofrecen al emprendedor. El tipo de iniciativa más extendido – en un 73% de los casos – es la asesoría y tutoría, seguido por la formación continua, lo que se explica por la fuerte demanda de tiempo y recursos que tiene la actividad emprendedora, haciendo que quienes tienen necesidades de formación busquen aquellas alternativas que tengan mejores resultados en el corto plazo.

Por su parte, en cuanto al **alcance** de las iniciativas identificadas en este trabajo, **el 77% tienen un carácter regional (Comunidad de Madrid)** y un 20% nacional pero con implementación regional. Esta distribución evidencia la importancia del fomento del espíritu emprendedor en la Comunidad de Madrid, como eje de las estrategias educativas y de las políticas de desarrollo de la región de Madrid que buscan consolidar a la Comunidad como región emprendedora de excelencia.

La **duración** de las estrategias de aprendizaje constituye también un elemento diferenciador, siendo prominentes aquellas de mediana (entre 3 semanas a 6 meses) y variable duración (en función de las necesidades específicas), 50% y 30% respectivamente. Las de corta duración son consideradas por los emprendedores como más eficientes para sus fines sin embargo alcanzan solo el 15%; por el contrario los de larga duración (7 meses a un año) solo llegan a un 5% (entre los que se encuentra el primer máster oficial para emprendedores ofertado por la Universidad Rey Juan Carlos).

Las estrategias de aprendizaje e innovación educativa se encuentran presentes en todos los **niveles de formación** con una mayor concentración (22,2%) en el nivel de formación continua. A nivel de formación superior y de postgrado, la mayoría (83%) de las universidades públicas tienen incorporados en sus sistemas diferentes estrategias de aprendizaje con el objetivo de fortalecer el **emprendimiento de base tecnológica**. Estas medidas en el ámbito de las universidades suelen ir acompañadas por el desarrollo y gestión de infraestructura de apoyo como son los parques tecnológicos y los viveros de empresas.

Se identifican sólidas iniciativas y procesos de innovación para la conexión entre el desarrollo del conocimiento y el mercado, con orientaciones hacia emprendimientos de base tecnológica, comercial, servicios y sociales. Los resultados del análisis evidencian **una transversalidad en las actividades para el fomento de la cultura emprendedora**, tanto en el ámbito de las ingenierías como en las humanidades y ciencias de la vida, entre otros.

Por otro lado, en las **escuelas de negocio**, por su naturaleza empresarial, destacan la tendencia a promover el espíritu emprendedor para el surgimiento de proyectos empresariales, nuevas ideas comerciales y de servicios, orientando su formación a promover el desarrollo de nuevas ideas comerciales que puedan desarrollar sus alumnos.

Las **Asociaciones Profesionales** por su parte, se orientan fuertemente hacia las asesorías personalizadas, que se complementan con cursos prácticos de corta duración para responder a las necesidades específicas de sus afiliados.

Aún cuando en la **formación inicial** (primaria, secundaria y bachillerato) no están muy presentes las iniciativas para el fomento del emprendimiento, los estudios evidencian los buenos resultados obtenidos de la integración de este enfoque entre los más jóvenes (Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia, 2006; Dirección General de Empresas, 2004). En estas estrategias de iniciación, la actividad emprendedora se aborda de una manera conceptual y práctica. Este tipo de iniciativas pretenden promover un cambio cultural en las nuevas generaciones para que el emprendimiento sea considerado como una actividad tan valiosa como el empleo por cuenta ajena, para el desarrollo profesional de los individuos, así como para el desarrollo económico y social de una región.

Destacan también los esfuerzos que se están realizando a nivel de los **gobiernos regional y local** en la Comunidad de Madrid. Estos esfuerzos e interés político se evidencian por la creación de nuevos ámbitos específicos para la gestión del emprendimiento.

En concreto en el ámbito regional de la Comunidad de Madrid - a través de la **Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración** y en colaboración con distintas consejerías- se desarrollan distintos programas para ayudar a los emprendedores y emprendedoras a poner en marcha su empresa. Desde esta Consejería, la Comunidad de Madrid ofrece diversos servicios para acompañar y ayudar a los emprendedores, en el marco de "**Empréndelo**"(programa regional para el fomento de la actividad emprendedora), entre los que destacan: Jornadas para conocer experiencias de emprendedores, Cursos de Creación de Empresas de corta duración, ayudas para la creación de un Plan de Empresa, Cursos de habilidades empresariales, información para la puesta en marcha del proyecto empresarial (trámites, ayudas, fórmulas de financiación), subvenciones, acciones de difusión, herramientas de evaluación (de las capacidades emprendedoras, el alcance tecnológico y el nivel de riesgo), Programa de Asesoramiento individualizado y Servicios para nuevos empresarios.

Estas medidas del Gobierno regional se complementan además con las acciones específicas de los **Gobiernos Locales** (Ayuntamientos), que apoyan sus esfuerzos en las iniciativas regionales, a través de sus Agencias de Desarrollo Económico. Los seis ayuntamientos analizados realizan

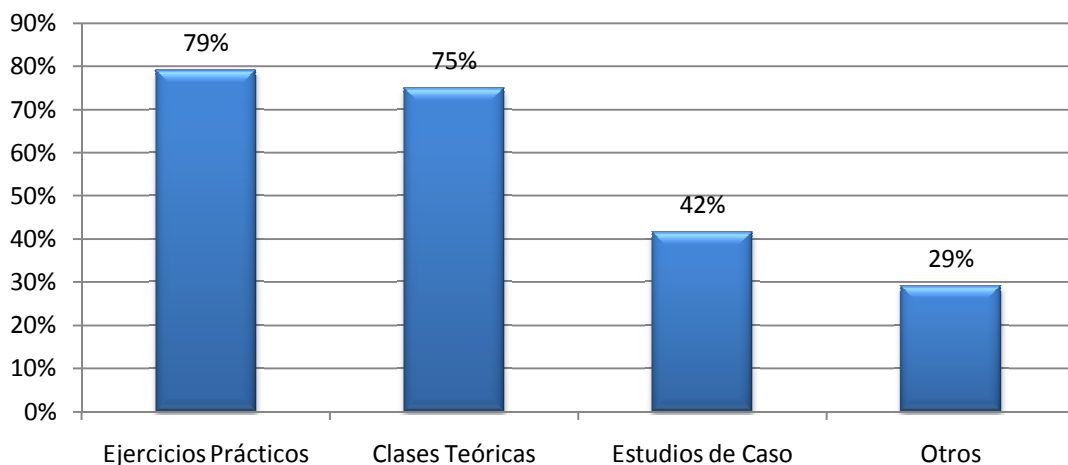
labores de formación continua que complementan con asesorías personalizadas. Getafe y Alcalá, paralelo a lo anterior también tienen jornadas de difusión a nivel escolar.

El Ayuntamiento de Madrid, desde la Agencia de Desarrollo Económico, es el ayuntamiento que desarrolla el abanico más amplio de oferta formativa. A través “**Madrid Emprende**” se desarrollan cuatro tipos de acciones: Formación, Asesoramiento a emprendedores (desde oficinas específicas de asesoramiento y licencias municipales, asesoramiento a autónomos, Sociedades Laborales, Cooperativas (VES), Madrid Bioemprende, asesoramiento a Proyectos Innovadores, actividades de Investigación, desarrollo e Innovación PI+D+i), Red de viveros (viveros distribuidos en distintos distritos de Madrid con instalaciones y servicios a emprendedores) y ayudas para la Tramitación.

Desde el punto de vista de las **herramientas metodológicas utilizadas** en las **estrategias de aprendizaje e innovación educativa** para el fomento del emprendimiento -resumidas en el gráfico 2- las más frecuentes son los **ejercicios prácticos sobre competencias técnicas (presentes casi en un 80% de las estrategias analizadas)** y las **clases teóricas** (en un 75% de las estrategias analizadas). La combinación de **clases teóricas con ejercicios prácticos** se utiliza en el 58% de las iniciativas desarrolladas en la Comunidad de Madrid según las instituciones entrevistadas. Además en el 33% de las iniciativas se complementan **clases teóricas, ejercicios prácticos y estudios de caso**. Este enfoque práctico, que se presenta en muchas de las iniciativas analizadas está en concordancia con las tendencias internacionales que plantean la formación práctica y especializada como las mejores herramientas para fomentar la actividad emprendedora (Comisión Europea, 2002).

En cuanto a la categoría “otros”, considera en su mayoría de **asesorías y tutorías personales**, se incluyen en casi el 30% de las iniciativas desarrolladas en la Comunidad de Madrid según las instituciones entrevistadas.

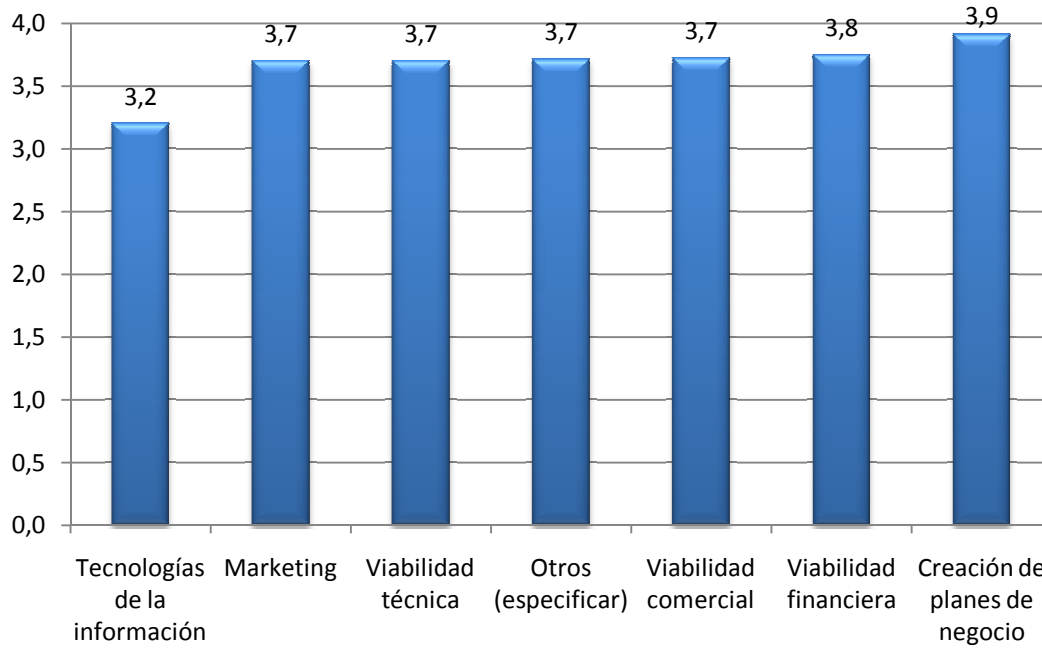
**Gráfico 2: Herramientas de aprendizaje implementadas en las estrategias**



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

En cuanto a las **áreas de especialización a incluir en las acciones de formación**, los expertos entrevistados valoran en una escala de satisfacción de 0 a 4 diferentes campos de forma similar (Gráfico 3); lo que evidencia la **complementariedad entre disciplinas y la necesidad de un enfoque amplio para el desarrollo del emprendimiento**.

**Gráfico 3: Valoración de las áreas de especialización de la formación para el emprendimiento**

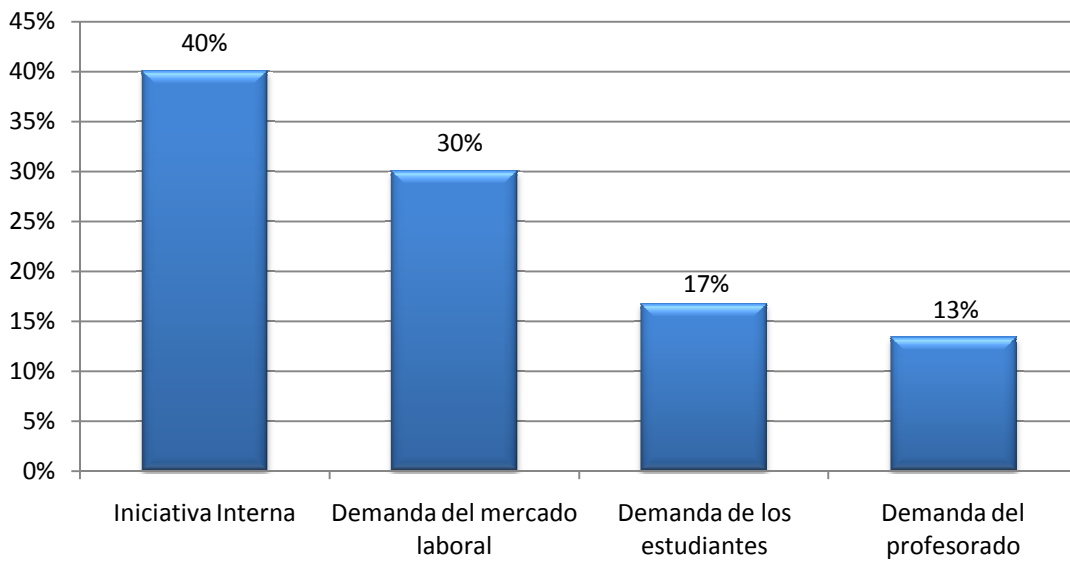


Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

Respecto al **origen de la iniciativa de emprendimiento**, según los expertos de las instituciones entrevistadas, se trata de **iniciativas internas que surgen desde la propia institución en un 40% de los casos**; en un **30% surgen como respuesta a las demandas del mercado laboral**; mientras que la demanda de estudiantes (17%) y profesores (13%) son motivos menos frecuentes. Esto indica que **el espíritu emprendedor es una prioridad que emana principalmente –70% de los casos- de forma voluntaria desde la cultura de las propias instituciones para dar respuesta a las demandas del el mercado**.

En el ámbito educativo, la demanda de profesores y estudiantes supone – en un 30% de las respuestas- el origen de iniciativas emprendedoras; lo que demuestra que además de las instituciones, hay inquietudes emprendedoras tanto por parte de formadores como de estudiantes (Gráfico 4).

Gráfico 4: Razón de desarrollo de la iniciativa de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

#### 4.2. Principales competencias asociadas al emprendimiento

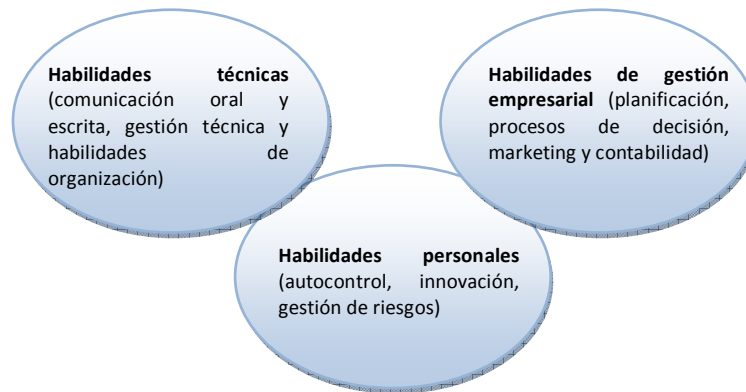
Una de las grandes dificultades, y a la vez de naturaleza enriquecedora, del estudio de la actividad emprendedora es su **carácter multidisciplinario** y la consecuente parcialidad de los enfoques que se encuentran en la literatura.

Es así como en el debate sobre si el “carácter emprendedor” se puede desarrollar o es innato, y cuáles son los elementos de competencias necesarias para desarrollar esta actividad, se pueden encontrar diferentes visiones, a pesar de lo cual se pueden detectar elementos comunes en todas ellas.

Palich y Bagby en 1995 plantean que los elementos que diferencian a los emprendedores de otros profesionales se encuentran determinados por la forma de categorizar y enfrentar las situaciones asociadas a las iniciativas. Destacan los elementos de fortaleza, oportunidades, potencialidad de ganancia como aquellos que los no emprendedores tienen menos desarrollados.

Por su parte, Hisrich y Peters (1998) categorizan las competencias asociadas a la actividad emprendedora en tres grandes esferas (Figura 4):





**Figura 4: Clasificación de competencias para el emprendimiento**

Fuente: Elaboración propia a partir de Hisrich y Peters, 1998

En el libro verde *El espíritu empresarial en Europa*, publicado por la Comisión Europea en 2003 se define el **espíritu empresarial** como: "... una actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo, independiente o dentro de una organización, a la hora de identificar una oportunidad y luchar por ella para producir nuevo valor o éxito económico. Hace que la creatividad o la innovación se introduzcan en un mercado ya existente y compitan en él y lo cambien, o den lugar, incluso, a la creación de nuevos mercados. Para que una idea empresarial sea un éxito es necesaria una capacidad de combinar la creatividad o la innovación con una gestión sólida y de adaptar el negocio de modo que su desarrollo se vea optimizado durante todas las fases de su ciclo de vida. Esto va más allá de la gestión diaria: afecta a la estrategia y las ambiciones de la empresa" (Comisión Europea, 2003, pp. 6-7).

De acuerdo a los lineamientos de la estrategia para el espíritu empresarial definidos por la Comisión Europea, éste se refiere a la **capacidad de un individuo para convertir ideas en acción**. Incluye **creatividad**, sentido de aceptación de la iniciativa, la **innovación** y el **riesgo**, así como la **capacidad de planificar y administrar proyectos para lograr objetivos** (Comisión Europea, 2003). Según estas tendencias el emprendedor debe desarrollar sus competencias desde tres ámbitos: competencias técnicas, contextuales y personales (Geraldí, Turner, Maylor, Söderholm, & Hobday, 2008) (Turner, 1996). Estas competencias coinciden con las tendencias internacionales en el ámbito de la dirección de proyectos (International Project Management Association (IPMA), 2006).

En la revisión realizada por Venesaar (2008) éste afirma que es sabido de forma generalizada que pueden existir variados perfiles de emprendedores, pero que aún así se pueden detectar determinados elementos comunes como: capacidad para detectar oportunidades, innovación, capacidad de decisión, gestión de riesgos, flexibilidad, creatividad, dedicación y persistencia como elementos de competencias básicas y esenciales para el emprendimiento.

Markman y Baron en 2003, al analizar y modelar los elementos personales determinantes en el desarrollo y éxito de un emprendimiento proponen cinco elementos: autoeficacia<sup>3</sup>, capacidad de identificar oportunidades, perseverancia, capital humano y social y habilidades sociales.

En 2004, De Pablo et al desarrollaron una investigación para identificar los rasgos más significativos del perfil emprendedor, con la finalidad de identificar las diferentes competencias y capacidades personales necesarias para emprender con éxito y así poder impulsar estas competencias entre la población a fin de crear una nueva cultura de “empleabilidad” que fomente la creación de empresas<sup>4</sup>. De esta revisión se extraen 43 elementos identificados más desatacados en la literatura especializada, entre los que resaltan: aceptación de riesgos, creatividad e innovación, orientación hacia la oportunidad, flexibilidad, capacidad de planificación, capacidad de decisión, entre otras (De Pablos, Santos, & Bueno, 2004).

Por su parte Stefan, Donosa, Popescu y Donosa (2009) al identificar los elementos de competencias asociadas a los emprendedores plantean el concepto de “mercado para el emprendimiento” en el cual se distingue una “oferta” en la que se agrupa la voluntad, habilidad y conocimientos (educación y formación específica para el emprendimiento), así como una “demanda” en la que se encuentran las oportunidades de negocios y la ocasión de iniciar una actividad.

De las diferentes caracterizaciones revisadas se puede concluir que el denominado perfil emprendedor contempla múltiples habilidades que abarcan un amplio espectro del desarrollo del conocimiento y de competencias, pero que aún cuando los académicos no tengan un perfil universal se puede apuntar a cuatro elementos que se repiten en todos los perfiles: capacidad de identificar oportunidades, creatividad, innovación y las capacidades de gestión (autogestión).

Desde el **punto de vista de los expertos** entrevistados para esta investigación se evidencia que en las estrategias de aprendizaje para el emprendimiento vigentes hoy en la Comunidad de Madrid, **las competencias que están presentes de forma más habitual son las técnicas, en el 64% de los casos**, seguida de las contextuales (56%) y las personales (52%) (Gráfico 5).

Las competencias más valoradas por los entrevistados son el **análisis de riesgos y oportunidades de negocio** (técnica), presente en el 92% de las instituciones entrevistadas, la **estrategia comercial y creación de redes de contactos** (contextual) en el 76% de los casos; y la

---

<sup>3</sup> Autoeficacia, definido por Bandura (1986) en su trabajo “Autoeficacia: hacia una teoría unificada del cambio conductual”, identificó un aspecto importante de la conducta humana: que las personas crean y desarrollan sus autopercepciones acerca de su capacidad, mismas que se convierten en los medios por los cuales siguen sus metas, y controlan lo que ellos son capaces de hacer para controlar, a su vez, su propio ambiente. El proceso de autorreflexión permite a los individuos evaluar sus propias experiencias y procesos de pensamiento.

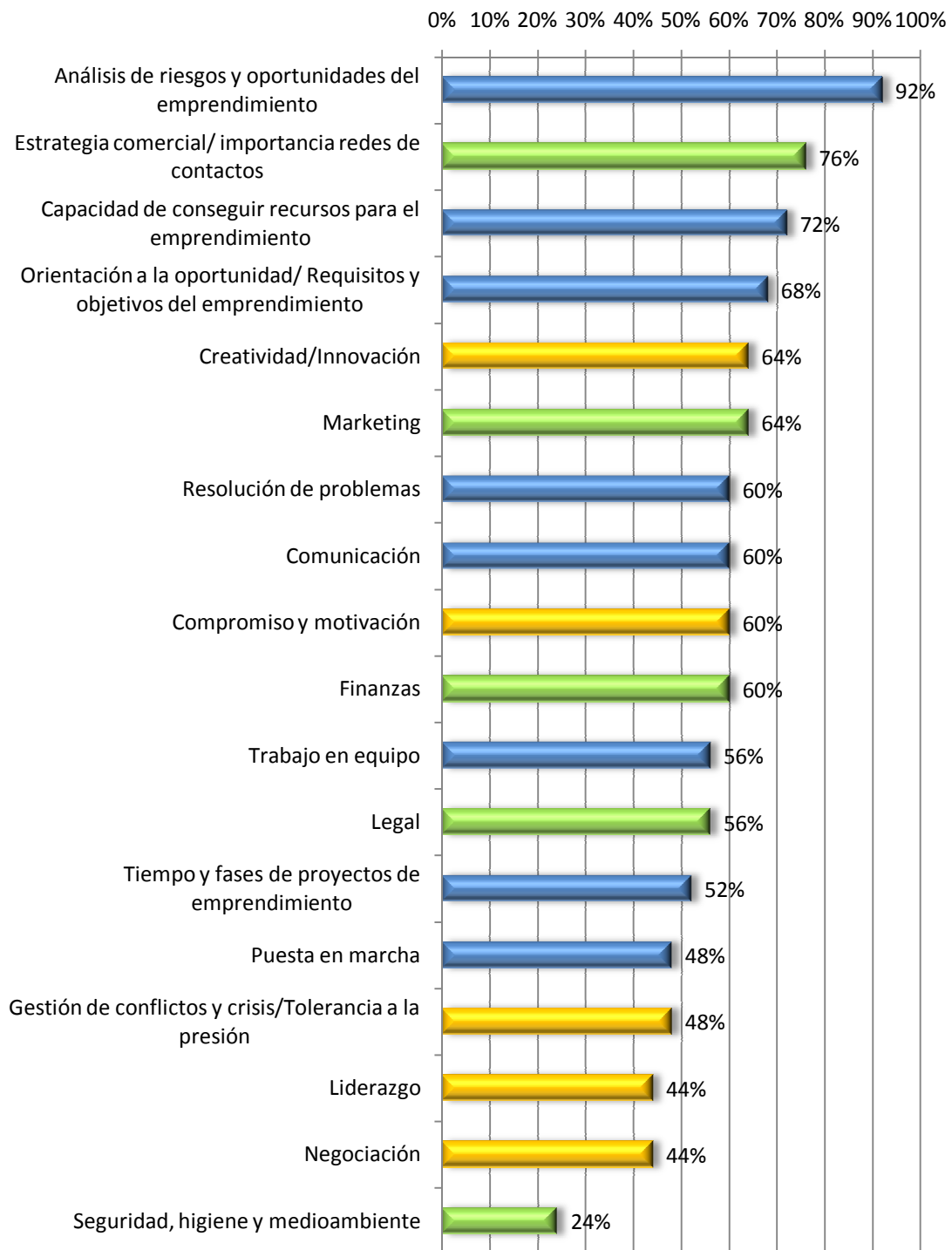
<sup>4</sup> Investigación realizada para la construcción de una herramienta basada en tecnologías de Internet denominada “Autodiagnóstico del Emprendedor”, por encargo de la Dirección General de Política de la Pyme (DGPYME) del Ministerio de Economía ([www.ipyme.org](http://www.ipyme.org))

**capacidad de conseguir recursos para el emprendimiento** (técnica) y **negociación** (comportamiento) presente en el 72% de las instituciones.

En cuanto a las competencias señaladas en el apartado “otros”, los expertos han destacado como relevantes la tolerancia al riesgo como competencia técnica, así como gestión de la incertidumbre, **confianza** en uno mismo, capacidad de análisis crítico y capacidad de delegar.

**La capacidad emprendedora está determinada por un conjunto de conocimientos y de habilidades que se desarrollan y se fortalecen a partir de su aprendizaje y práctica profesional.** Tanto la literatura como **los expertos concuerdan en que hay una relación directa entre formación y el aprendizaje desde la propia actividad emprendedora.** Se plantea relevante y necesario el impulso y fortalecimiento de la cultura del emprendimiento desde los niveles iniciales de formación, hasta los ámbitos superiores (grado y posgrado) y posterior desarrollo profesional.

**Gráfico 5. Competencias presentes en las estrategias de formación para el fomento del espíritu emprendedor**



Nota: ● Competencias técnicas, ● Competencias contextuales, ● Competencias personales

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

### 4.3. Efectos de las estrategias de aprendizaje desde los propios emprendedores.

Para analizar los efectos de las estrategias de aprendizaje desde el punto de vista de los emprendedores, se ha realizado una encuesta a los propios emprendedores de la Comunidad de Madrid (Anexo III). Esta herramienta fue desarrollada con el fin de conocer la **percepción de los emprendedores** frente a los efectos de la formación en los emprendimientos, así como identificar cuáles son los elementos de conocimiento y de competencia que consideran más relevantes para el desarrollo exitoso de este tipo de actividad.

La herramienta se estructura en dos bloques, con preguntas cerradas y semi-estructuradas: el primero sobre formación y emprendimiento, y el segundo sobre competencias y habilidades para el emprendimiento. En el primer apartado de preguntas se buscó identificar cuáles eran los **motivos para emprender** y sobre los **efectos de las acciones de formación sobre su actividad emprendedora**.

En el segundo apartado, se indagó sobre las **habilidades y competencias consideradas más relevantes para el desarrollo de un emprendimiento** y sobre las **posibles áreas de mejora para promover y fortalecer la actividad emprendedora**.

La encuesta fue montada en una plataforma virtual (encuesta fácil) y enviada por correo electrónico a contactos obtenidos a partir de las entrevistas. Fue completada por un total **135 emprendedores de la Comunidad de Madrid**.

#### Perfil de los encuestados

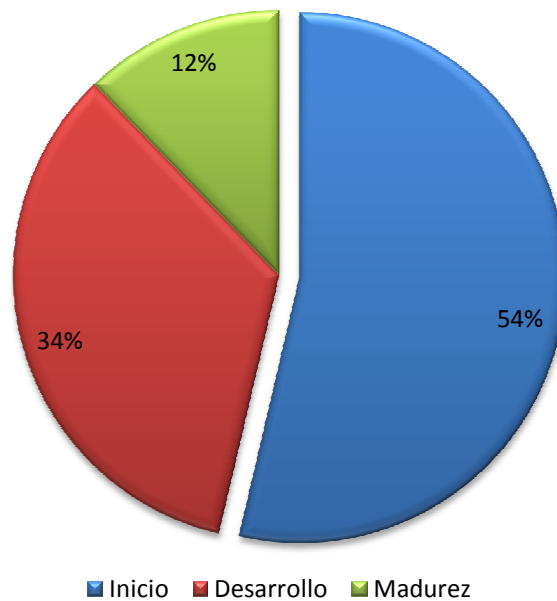
Respecto a la **fase en la que se encuentra la actividad emprendedora**, el **54% de los encuestados señalan que sus emprendimientos se encuentran en una fase inicial**<sup>5</sup>. Junto con el siguiente grupo, de emprendimiento en fase de desarrollo, suponen el 88% de las respuestas obtenidas. Solo un 12% señalan encontrarse en un estado de madurez (Gráfico 6).

Esta distribución de respuesta permite abarcar las principales fases de desarrollo de un emprendimiento, entendiendo que la formación en esta actividad no es un elemento que tenga un momento definido dentro de su ciclo de vida.

---

<sup>5</sup> Se entenderá como fase inicial el período en el cual se diseña e inicia la implementación de un emprendimiento. La fase de desarrollo considera la etapa de crecimiento del emprendimiento de cara a su consolidación en la etapa de madurez.

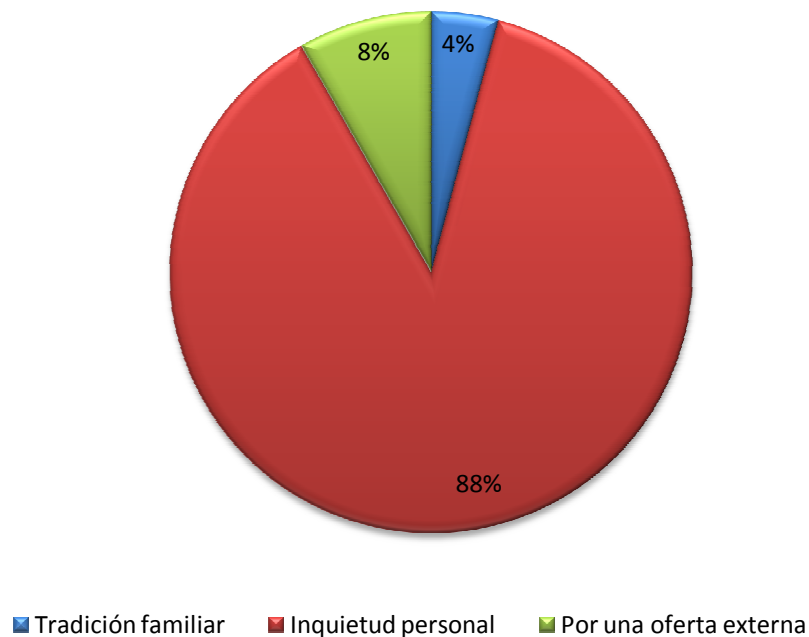
Gráfico 6: Estado actual del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

Sobre el **principal motivo para emprender**, la mayoría de los encuestados (88%) afirma que **fue por inquietud personal**. Tan sólo el 4% lo hizo por tradición familiar y un 8% por una oferta externa, lo que demuestra que el factor determinante al decidir emprender es la voluntad de los individuos que buscan oportunidades para desarrollarse, y que para ello requieren del apoyo del entorno institucional (Gráfico 7).

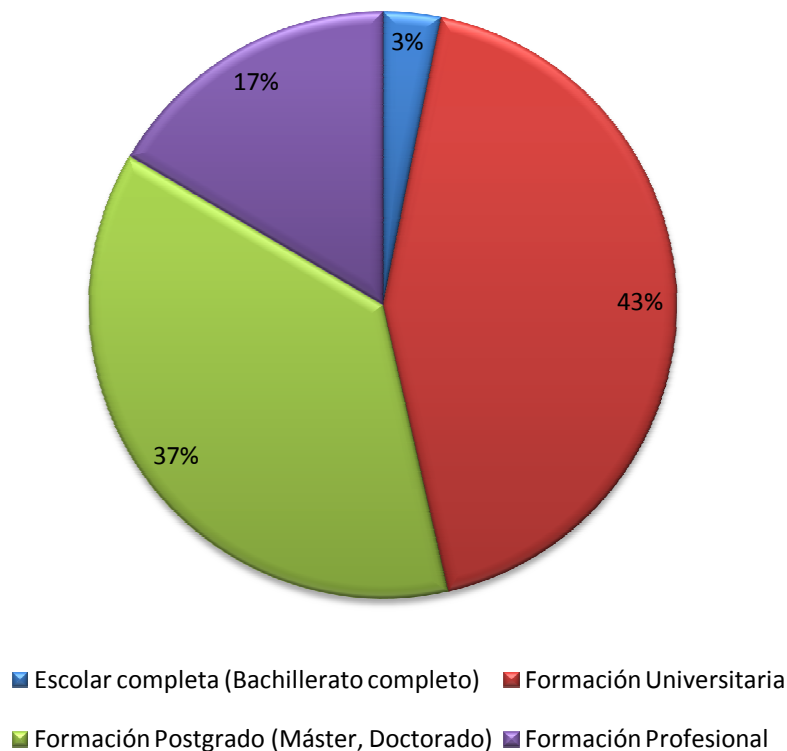
Gráfico 7: Principal motivo para iniciar el emprendimiento



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

Desde el punto de vista del nivel de formación, los emprendedores cuentan con formación universitaria (43%) y de postgrado (37%) lo que supone que un 80% de los encuestados cuanta con formación superior. En las entrevistas realizadas a expertos, esta característica fue destacada como una de las características y fortalezas del emprendedor madrileño, quien además de contar con una amplia formación se evidencia una tendencia a obtener primero una experiencia laboral que les permita conocer el mercado laboral por dentro y desde allí buscar oportunidades para el desarrollo de emprendimientos. (Gráfico 8).

**Gráfico 8: Actual nivel de formación de los emprendedores encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

### Factores de éxito para el emprendimiento

Al consultar sobre los **factores considerados más relevantes para el éxito del emprendimiento**, resumidos en la tabla 6, **la identificación de una oportunidad en el mercado es considerada por un 82%** de las respuestas como relevante y muy relevante.

**La formación se posiciona como segundo factor relevante en el éxito del emprendimiento** concentrando un 62% de las respuestas recibidas. En la distribución de las respuestas es interesante ver cómo el entorno financiero queda en un tercer puesto, seguido del apoyo institucional. Estos últimos resultados contrastan con la percepción de los expertos, quienes consideran muy relevante la identificación de una actividad con potencial de desarrollo pero que consideran el acceso a financiación y la facilitación de los procesos administrativos

(institucionales) como elementos más relevantes para el desarrollo exitoso de un emprendimiento que los procesos formativos, mientras que los emprendedores los valoran invertidamente.

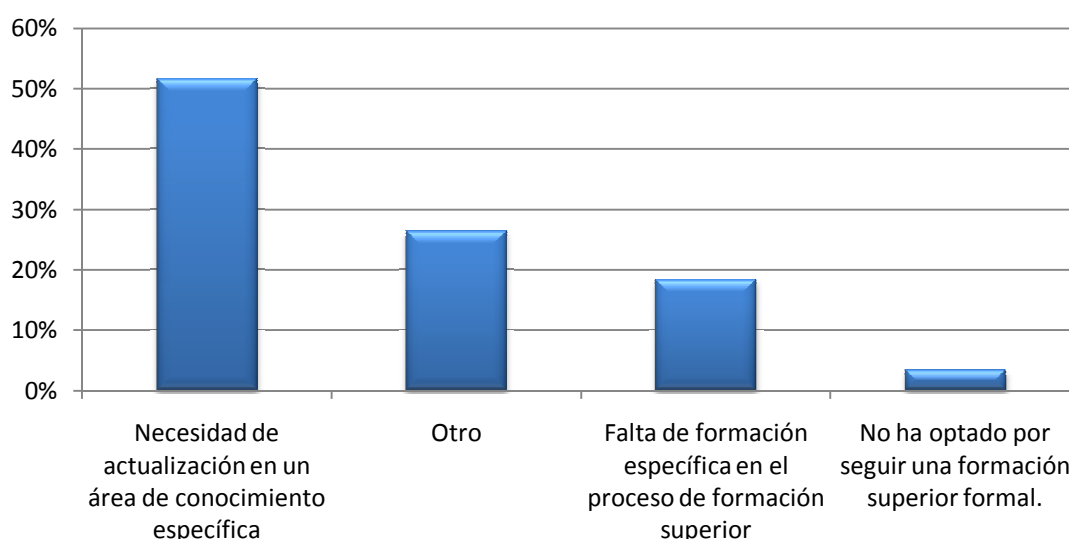
**Tabla 6: Valoración de los factores de éxito para el emprendimiento**

Valoración	1: nada relevante	2: poco relevante	3: mediana mente	4: bastante relevante	5: muy relevante
<b>Oportunidades de mercado</b>	1%	2%	11%	34%	48%
<b>Formación</b>	3%	6%	27%	23%	39%
<b>Entorno financiero favorable</b>	6%	15%	27%	17%	34%
<b>Entorno institucional favorable</b>	9%	18%	30%	17%	22%

Fuente: Elaboración de propia en base al trabajo de campo, 2010.

Respecto a la **formación recibida**, el **70% de los emprendedores encuestados han asistido a alguna formación directamente asociada a la actividad emprendedora** (ver gráfico 9). Del universo que ha asistido a estos cursos el 52% de los encuestados optaron a la formación por una percepción de carencias o necesidad de **actualización en áreas de conocimiento específicas**, mientras que solo un 18% por considerar no haber recibido la formación necesaria en su proceso de formación superior. Solo un 3% de las respuestas señala el no haber optado por una formación superior formal que viene a fortalecer el argumento sobre el nivel de formación de los emprendedores regionales.

**Gráfico 9: Motivos para asistir a formación para emprendedores**

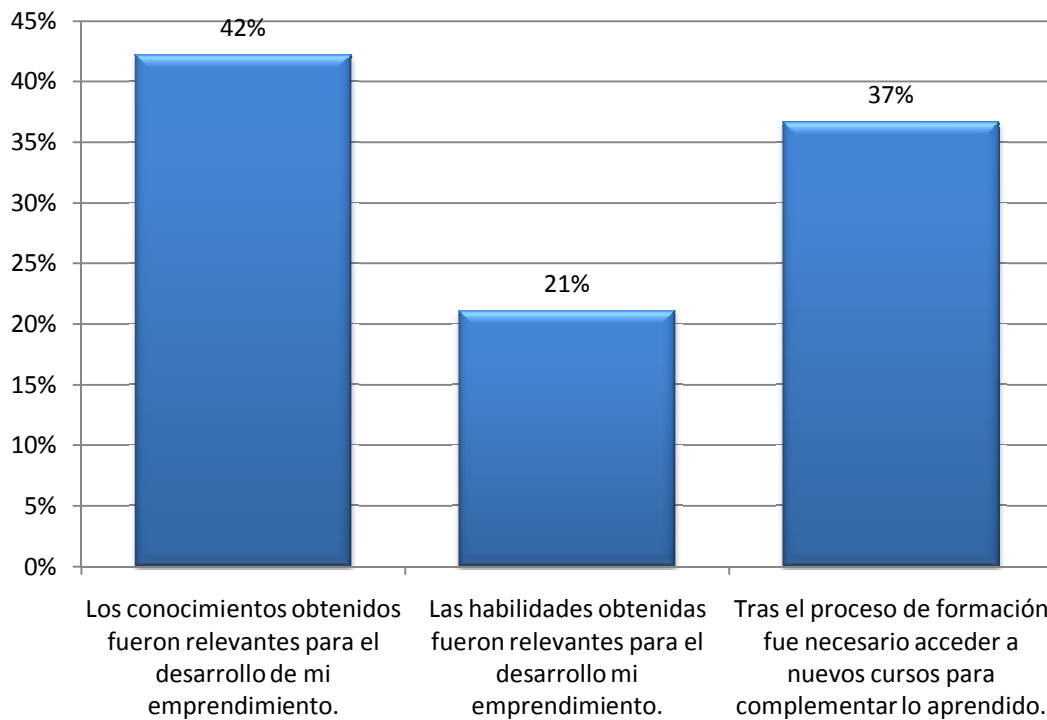


Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.



Al plantear los **efectos de la formación en su actividad emprendedora**, el **42% de los emprendedores considera que los conocimientos obtenidos han sido relevantes para el desarrollo de su emprendimiento**; por el contrario respecto a las habilidades hay una menor satisfacción (bajando al 21%). El 37% opina que tras el proceso de formación ha sido necesario acceder a nuevos cursos para complementar lo aprendido (gráfico 10).

**Gráfico 10: Grado de satisfacción sobre las expectativas de la formación recibida**



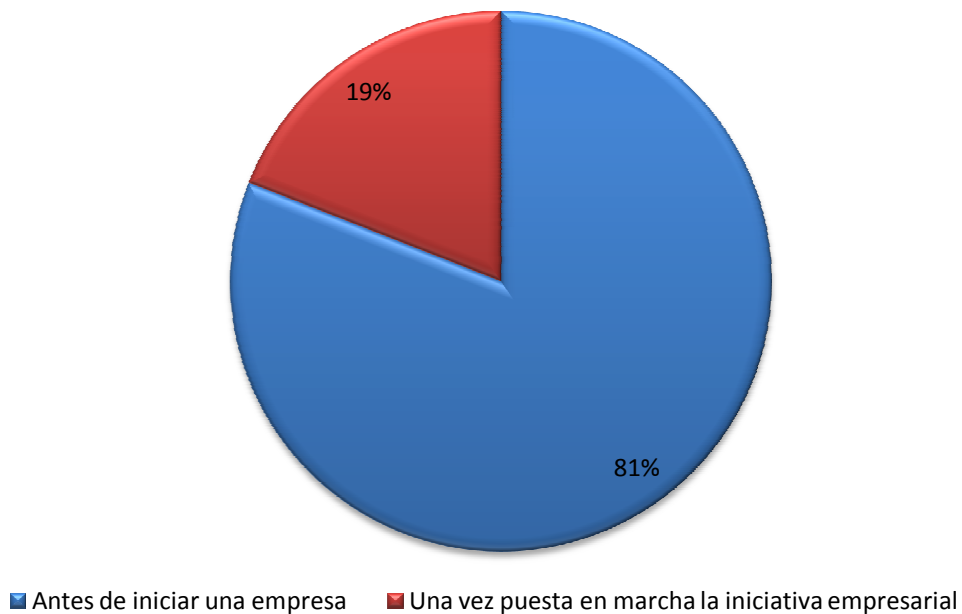
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

### **Relevancia de la formación para el éxito de un emprendimiento.**

De los resultados presentados previamente se demuestra que para los emprendedores, **la formación juega un rol importante para el desarrollo y éxito de sus actividades**. En esta línea se indagó sobre cuál era el momento en que la formación es considerada más necesaria o interesante, así como que estrategias y herramientas de aprendizaje consideraban más efectivas.

De las respuestas recibidas **el 81% considera que la formación es más necesaria o interesante antes de iniciar una empresa** (gráfico 11). Tan sólo el 19% afirma que lo es una vez puesta en marcha la iniciativa empresarial. Esto nuevamente evidencia la percepción de los expertos sobre los emprendedores de la región de Madrid y su alto nivel de formación, destacando que el emprendedor busca estar mejor preparado y conocer el mercado antes de iniciar su actividad.

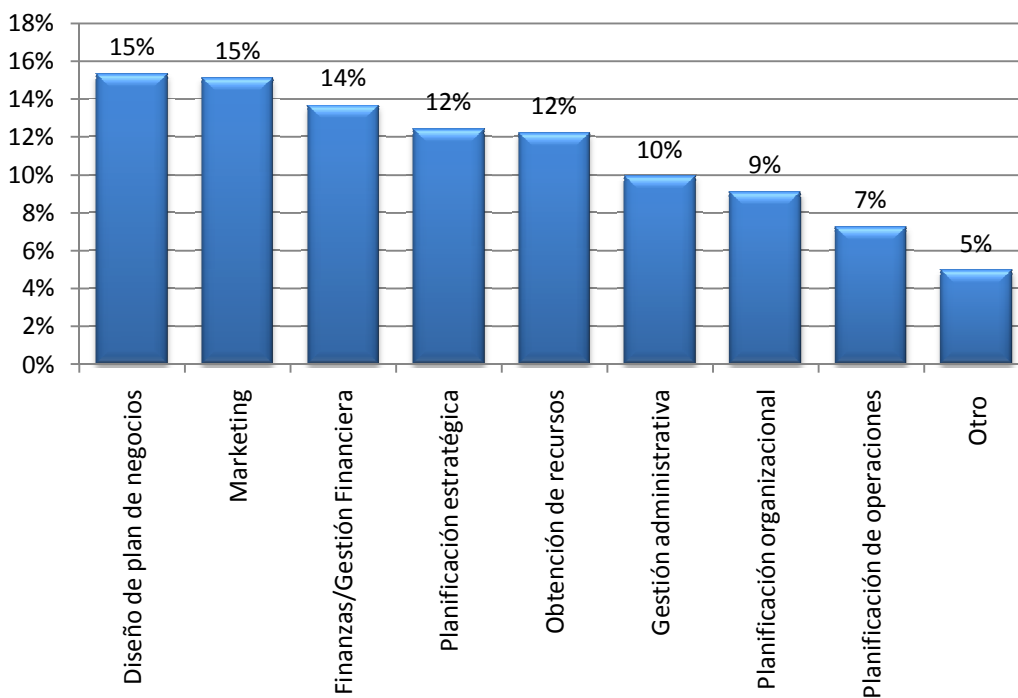
Gráfico 11: Período en que la formación es más necesaria/interesante



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

En cuanto al **tipo de formación** que se considera más útil a la hora de emprender, la distribución porcentual de las respuestas oscila entre el 10 y 15%, lo que indica una necesidad de una **formación completa y variada abarcando las distintas competencias y áreas relacionadas con el emprendimiento**. Destacan como las consideradas más relevantes son las vinculadas al diseño de plan de negocio, marketing y finanzas (gráfico 12).

Gráfico 12: Áreas de formación de mayor utilidad para la actividad del emprendedor

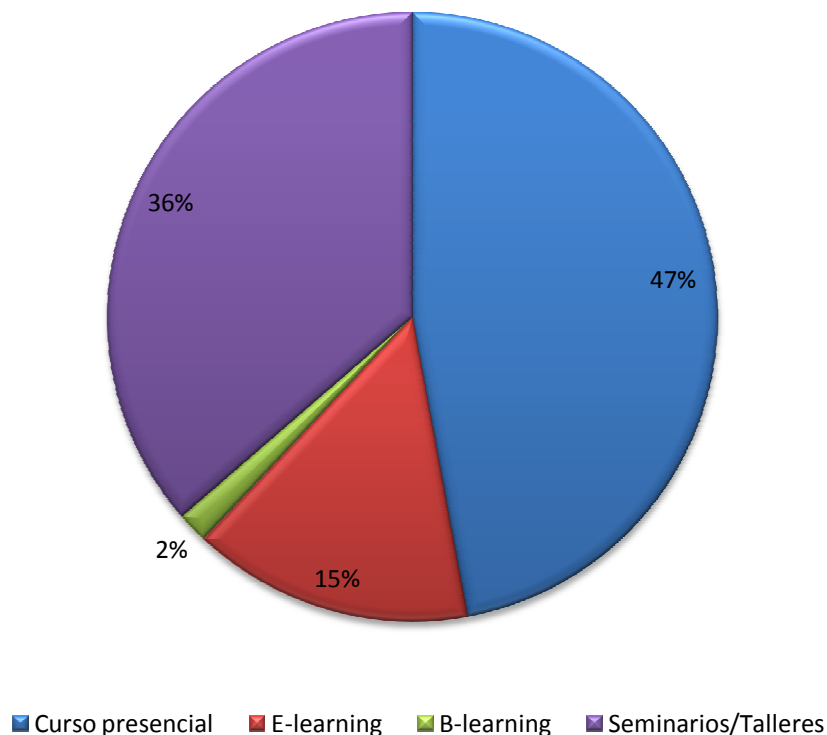


Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

En cuanto al **modelo de aprendizaje** que consideran más efectivo (gráfico 13), el modo presencial tiene la más alta valoración al considerar el modo “presencial” la mejor forma para plantear las cuestiones que se les presentan obteniendo una respuesta directa. Le sigue el formato de seminarios y talleres, considerado muy eficiente al ser una modalidad en la que invierten poco tiempo pero cuya intensidad les permite adquirir los conocimientos y habilidades buscadas.

En cuanto al formato e-learning y b-learning, las respuestas de los encuestados contrastan levemente con la tendencia actual de implementar la formación utilizando las nuevas tecnologías de la información, ya que para los emprendedores está es una opción valorada desde el punto de vista de la flexibilidad de tiempo y espacio, pero considerada menos eficiente al momento de querer acceder a una respuesta a problemáticas inmediatas que en otras metodologías tienen mejor respuesta.

**Gráfico 13: Estrategias más efectivas para el aprendizaje**

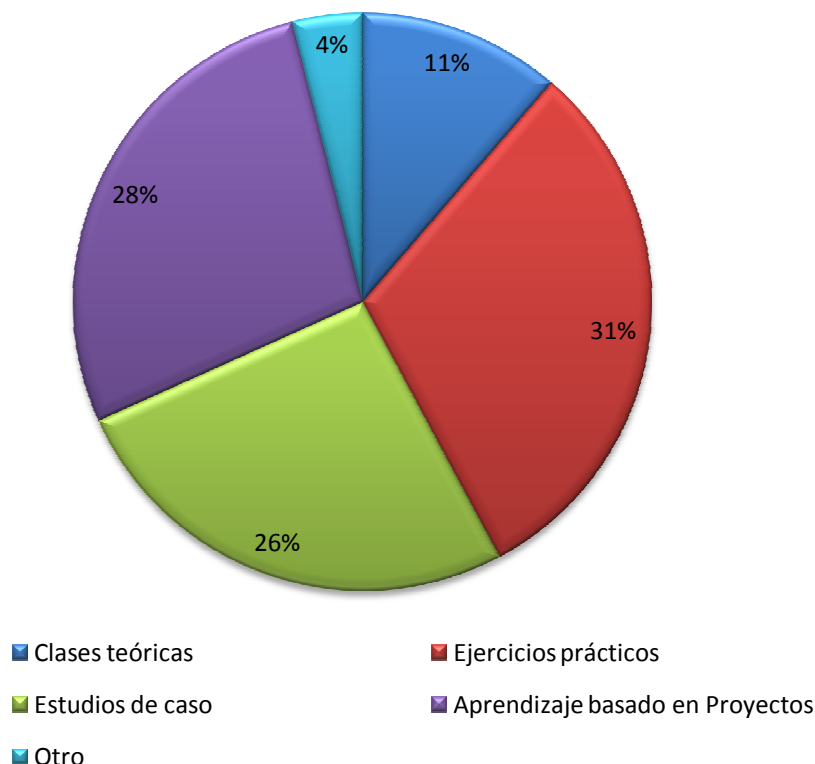


Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

En la misma línea, al valorar las formas de aprendizaje, **los emprendedores valoran como más efectivas aquellas técnicas con carácter eminentemente prácticos**, como son los ejercicios, los estudios de caso y el aprendizaje basado en proyectos. La formación teórica es vista como un

elemento previo que debe estar ya adquirido, y que en el caso de este tipo de formación solo se profundiza en determinadas áreas (gráfico 14).

**Gráfico 14: Formas de aprendizaje más efectivas de cara al desarrollo de habilidades emprendedoras**



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

### Competencias para el Emprendimiento

En cuanto a los **elementos de competencias, las de comportamiento son las que concentran la mayor proporción de respuestas de mayor relevancia**, con una oscilación de resultados acumulados entre el 70% y 95%, mientras que en las competencias técnicas y contextuales la variación de los resultados es mayor (entre 45% y 75% para las técnicas, y 30 y 90% en las contextuales).

Al desglosar los resultados por grupo de competencias (tabla 7), en el ámbito técnico los elementos que se consideran muy relevantes para el éxito del emprendimiento son la **comunicación** y la **capacidad de conseguir recursos para el emprendimiento**. Se consideran bastante relevantes la resolución de problemas, orientación a la oportunidad y análisis de requisitos y objetivos del emprendimiento, análisis de riesgos y oportunidades y puesta en marcha. Las competencias consideradas tan sólo medianamente relevantes son el trabajo en equipo y el tiempo y fases de los proyectos de emprendimiento.

**Tabla 7: Valoración de relevancia de competencias técnicas para el emprendimiento.**

Relevancia	nada relevante	poco relevante	medianamente	bastante relevante	muy relevante
<b>Comunicación</b>	1%	3%	15%	33%	48%
<b>Capacidad de conseguir recursos para el emprendimiento</b>	1%	6%	20%	29%	44%
<b>Puesta en marcha</b>	0%	5%	20%	37%	36%
<b>Orientación a la oportunidad/ Requisitos y objetivos del emprendimiento</b>	2%	6%	22%	37%	34%
<b>Resolución de problemas</b>	2%	4%	16%	44%	33%
<b>Análisis de riesgos y oportunidades del emprendimiento</b>	2%	8%	20%	43%	27%
<b>Trabajo en equipo</b>	3%	9%	32%	30%	23%
<b>Tiempo y fases de proyectos de emprendimiento</b>	2%	16%	34%	31%	15%

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

En cuanto a las **competencias personales (de comportamiento)**, las que se consideran más relevantes para el éxito del emprendimiento son en primer lugar el **compromiso y motivación** seguida de la **creatividad e innovación**. Son bastante relevantes la **negociación, liderazgo y gestión de conflictos** (tabla 8), justificados por la naturaleza de la actividad que requiere para alcanzar una fase de consolidación requiere de un alto nivel de compromiso y perseverancia, acompañado de la innovación para mantenerse vigente en los mercados.

**Tabla 8: Valoración de relevancia de competencias personales para el emprendimiento.**

Relevancia	nada relevante	poco relevante	medianamente	bastante relevante	muy relevante
<b>Compromiso y motivación</b>	0%	1%	4%	16%	79%
<b>Creatividad/Innovación</b>	0%	3%	8%	41%	47%
<b>Gestión de conflictos y crisis/Tolerancia a la presión</b>	0%	6%	21%	38%	34%
<b>Negociación</b>	0%	3%	17%	48%	32%
<b>Liderazgo</b>	3%	5%	19%	42%	31%

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

De las **competencias contextuales**, por su parte, las más relevantes para el éxito del emprendimiento son la **estrategia comercial y creación de redes de contacto** y el **marketing**. Son bastante relevantes las finanzas y medianamente relevantes los aspectos legales y la seguridad, higiene y medioambiente (tabla 9).

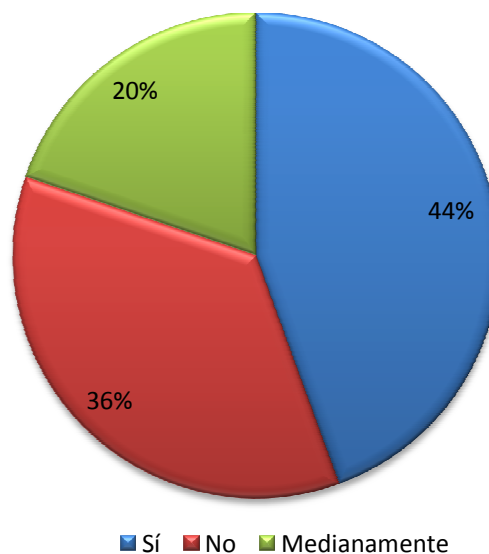
**Tabla 9: Valoración de relevancia de competencias contextuales para el emprendimiento.**

Relevancia	nada relevante	poco relevante	medianamente	bastante relevante	muy relevante
<b>Estrategia comercial/ importancia redes de contactos</b>	0%	2%	9%	27%	62%
<b>Marketing</b>	3%	6%	18%	37%	37%
<b>Finanzas</b>	2%	12%	23%	36%	27%
<b>Legal</b>	3%	16%	35%	26%	21%
<b>Seguridad, higiene y medioambiente</b>	18%	19%	33%	16%	14%

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

Se observa que el **44% de los encuestados consideran que actualmente, los programas de formación incluyen las habilidades necesarias para el desarrollo del emprendimiento**, mientras que el **36% consideran que no lo están** y el 20% considera que medianamente. Este último grupo ha indicado como carencias en los actuales planes formativos la falta de formación de carácter eminentemente práctico y la necesidad de mayor acceso a redes de contactos y experiencias exitosas (gráfico 15).

**Gráfico 15: Presencia de habilidades necesarias para el emprendimiento en los actuales programas de formación**



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

En esta misma línea, los emprendedores apuntan a una **falta de competencias personales y de formación en determinados aspectos**, como nuevas tecnologías, compromiso con el ahorro energético, el marketing relacional, los aspectos legales específicos, alternativas de ERP (Sistemas de información para la planificación de recursos empresariales) y software financiero, comunicación, desarrollo de técnicas y habilidades de investigación de mercado y de identificación de oportunidades, programas de apoyo personal -coaching para emprendedores o counselling laboral (asesoría)- investigación y promoción del trabajo en equipo, potenciación de la competencia leal, formación en marketing relacional, técnicas para la captación de clientes, estudios de mercado, gestión de riesgos, técnicas de negociación, y plan organizacional. En la misma línea apuntan en cuanto al acceso a los cursos, que perciben una tendencia a focalizar la formación a determinados grupos de interés (por ejemplo jóvenes y mujeres).

Estas respuestas contrastan con la oferta formativa identificada, y evidencian que la **información sobre la formación disponible en la Comunidad de Madrid no necesariamente está llegando a todos los colectivos a los que pudiera interesar**, puesto que muchas de las carencias descritas sí están cubiertas por diversas instituciones públicas y privadas.

## 5. Conclusiones, medidas y recomendaciones para la mejora del aprendizaje y la innovación educativa para el fomento del espíritu emprendedor

En la presente investigación se planteó como principal objetivo analizar estrategias de aprendizaje e innovación educativa para fomentar el espíritu emprendedor que están operando en el ámbito de la Comunidad de Madrid.

En primer lugar, se realizó un análisis y caracterización de las estrategias de aprendizaje e innovación educativa a nivel internacional, nacional y regional definiendo para ello seis indicadores que permitieran identificar las semejanzas y diferencias entre ellas.

En segundo lugar, se recurrió a un proceso participativo con la recopilación y contraste de opiniones de expertos de los distintos grupos de agentes implicados en los procesos de formación para el emprendimiento: asociaciones y fundaciones, universidades públicas, universidades privadas, escuelas de negocio, ayuntamientos de la Comunidad de Madrid, organismos públicos y una institución financiera. Este análisis permitió conocer las opiniones de los agentes implicados para corroborar la importancia creciente que ha ido adquiriendo la formación en la conformación y consolidación de una región emprendedora como es la Comunidad de Madrid.

Finalmente, se realizó una aproximación a la valoración de los efectos de la formación, desde la propia experiencia y percepción de los emprendedores, buscando comparar las percepciones de quienes forman con quienes son formados.

En resumen, las conclusiones que se desprenden de esta investigación son las siguientes:

### **Sobre la influencia de los aprendizajes y de la educación en la configuración de regiones emprendedoras y en el fomento del empleo**

---

#### ***Sobre la relación entre aprendizaje y emprendimiento***

---

Tanto la literatura científica, como las opiniones expertas recogidas para este trabajo, evidencian la **relación entre formación, actividad emprendedora y desarrollo económico**.

Las **principales funciones** de la actividad emprendedora **se sintetizan en los ámbitos de la innovación, generación de empleo e ingresos, dinamización de la actividad económica y del desarrollo regional** (desde la productividad y rentabilidad).

Los factores que determinan la actividad emprendedora se pueden clasificar en cuatro grupos: globales, gubernamentales, organizacionales e individuales. En el caso de las estrategias de aprendizaje e innovación educativa (objetivo de este trabajo) se orientan específicamente al



ámbito individual, entregando a través de diferentes metodologías los conocimientos y competencias necesarias para desarrollar un emprendimiento.

Aún cuando el impacto de la crisis en la actividad emprendedora ha sido importante en la Comunidad de Madrid, esto no se ha reflejado en la disminución de la oferta y demanda formativa de este ámbito en todos los niveles de formación (inicial, profesional, continua, etc.) con lo cual se evidencian los continuos esfuerzos para consolidar a la región como un territorio emprendedor, dinámico en lo económico y social.

---

***Sobre la relación entre actividad emprendedora, crecimiento económico y empleo***

---

El fomento del emprendimiento como **elemento contribuyente al desarrollo económico** ha sido evidenciado a través de diversos estudios empíricos que demuestran la importancia de esta actividad en la diferencia en las tasas de crecimiento económico de los países reflejada en ingresos, empleos, competitividad.

Sobre el valor económico de la actividad emprendedora, la revisión de la literatura concluye que los emprendedores tienen una importante, y a la vez específica, función en la economía. Entre estas funciones destacan: la **generación de empleo**, el **aumento de la productividad regional** y la **implementación de innovaciones**. Destacan que en otros estudios sobre el tema se demuestra que la actividad emprendedora, además tiene efectos secundarios a largo plazo en el crecimiento de las tasas de empleo a nivel regional.

---

***Ejemplos Internacionales de regiones emprendedoras: vínculo universidad emprendimiento***

---

A nivel internacional se pueden identificar regiones emprendedoras con claros vínculos entre los procesos formativos y el desarrollo de esta actividad. Entre las más destacadas están los ejemplos de Massachusetts Institute of Technology (MIT), Stanford University en Estados Unidos, y la Universidad de Cambridge en el Reino Unido cuyas experiencias destacan por los procesos de **formación orientados hacia la innovación, transferencia del conocimiento y desarrollo de emprendimientos**.

Estas tres regiones evidencian la existencia del vínculo entre formación y un desarrollo económico regional basado en la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras, a partir del conocimiento desarrollado en el contexto universitario. Los efectos de la actividad académica en términos de transferencia tecnológica generan no sólo un enriquecimiento regional sino que a su vez es fuente generadora de empleo y de dinámicas regionales.

## Estrategias de innovación educativa y aprendizaje para el fortalecimiento del Emprendimiento

---

### *Caracterización de Estrategias de aprendizaje e innovación para el fomento y fortalecimiento del emprendimiento*

---

Los resultados de la caracterización muestran que en la actualidad existe una **amplia y diversa oferta formativa** orientada al fomento del espíritu emprendedor. Estas iniciativas se encuentran presentes **en todos los niveles de formación**, con una fuerte concentración en el nivel de formación continua. A nivel de formación superior y de postgrado, se identifican fuertes iniciativas y procesos de innovación para la conexión entre el desarrollo del conocimiento y el mercado, con orientaciones hacia emprendimientos de base tecnológica, comercial, servicios y sociales, evidenciando la transversalidad de la naturaleza de la actividad emprendedora y que se puede desarrollar en otras áreas como las humanidades y ciencias de la vida entre otros.

Aún cuando en la formación inicial (primaria, secundaria y bachillerato), comparado con otros niveles no son muchas las iniciativas vigentes, los resultados que se han obtenido en las que se encuentran operativas evidencian la fuerza que tiene la integración de este enfoque entre los más jóvenes. Estas estrategias, en las que se trata de una manera conceptual y práctica la actividad emprendedora, permiten integrar en la cultura de las nuevas generaciones el emprender como una actividad tan valiosa como el empleo por cuenta ajena para el desarrollo de los individuos, así como para el desarrollo económico y social de una región.

---

### *Las competencias claves asociadas al emprendimiento presentes en las estrategias de aprendizaje*

---

En el debate sobre si el “carácter emprendedor” se puede desarrollar o es innato, y cuáles son los elementos de competencias necesarias para desarrollar esta actividad, se encuentran diferentes visiones, entre las cuales se pueden detectar elementos comunes en todas ellas.

De los diferentes perfiles revisados, se concluye que el denominado perfil emprendedor contempla múltiples habilidades que abarcan un amplio espectro de desarrollo de conocimiento y de competencias, pero que aún cuando los académicos no tengan un perfil universal se puede apuntar a cuatro elementos que se repiten en todos los perfiles: **capacidad de identificar oportunidades, creatividad, innovación y las capacidades de gestión (autogestión).**

Desde el punto de vista de los expertos entrevistados para esta investigación se evidencia que en las estrategias de aprendizaje para el emprendimiento vigentes hoy en la Comunidad de Madrid, las competencias que están presentes de forma más habitual son las técnicas, en el 64% de los casos, seguida de las contextuales (56%) y las personales (52%).

Desde el punto de vista de los emprendedores, son las de comportamiento las que concentran la mayor proporción de respuestas de mayor relevancia, con una oscilación de resultados acumulados entre el 70% y 95%, mientras que en las competencias técnicas y contextuales la variación de los resultados es mayor (entre 45% y 75% para las técnicas, y 30 y 90% en las contextuales).

### Sobre los efectos de las estrategias de aprendizaje a través de los propios emprendedores

---

***Según los expertos entrevistados y la literatura internacional, la formación y la educación tiene efectos evidentes en la actividad emprendedora, la generación de empleo y el bienestar***

---

Diferentes investigaciones demuestran que la actividad emprendedora tiene efectos sobre cuatro aspectos **económicos** (Mirjam & P., 2007; Audretsch, Bönte, & Keilbach, 2008; Deakins, 1996; Mercati, 2008; Stefan, D., Popescu, & Donosa, 2009; Bruyat & Julien, 2000; Reynolds & Hay, 1999; Venesaar, 2008; Zacharakis & Bygrave, 2000):

- Efectos en el **crecimiento del empleo**: crecimiento de la empresa (número de trabajos creados), calidad del empleo (en términos de las remuneraciones ofrecidas a los empleados), satisfacción laboral, crecimiento de las tasas de empleo a nivel regional.
- Efectos en las **mejora de la innovación**: número de innovaciones (calidad y cantidad).
- **Incremento de la productividad y crecimiento**: aportes al PIB.
- Beneficios: rentabilidad, retornos esperados y riesgos.

Desde el contexto internacional se han identificado **regiones emprendedoras** que destacan los efectos de las estrategias formativas para el emprendimiento. Destacan los efectos del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y de Stanford University en Estados Unidos con importantes efectos en la innovación, la transferencia del conocimiento, la creación de empleo y el desarrollo de emprendimientos.

El siguiente esquema resume, según las opiniones de los expertos entrevistados y la literatura internacional, los efectos de la formación y la educación en el desarrollo de competencias, la actividad emprendedora, la generación de empleo y el bienestar humano.

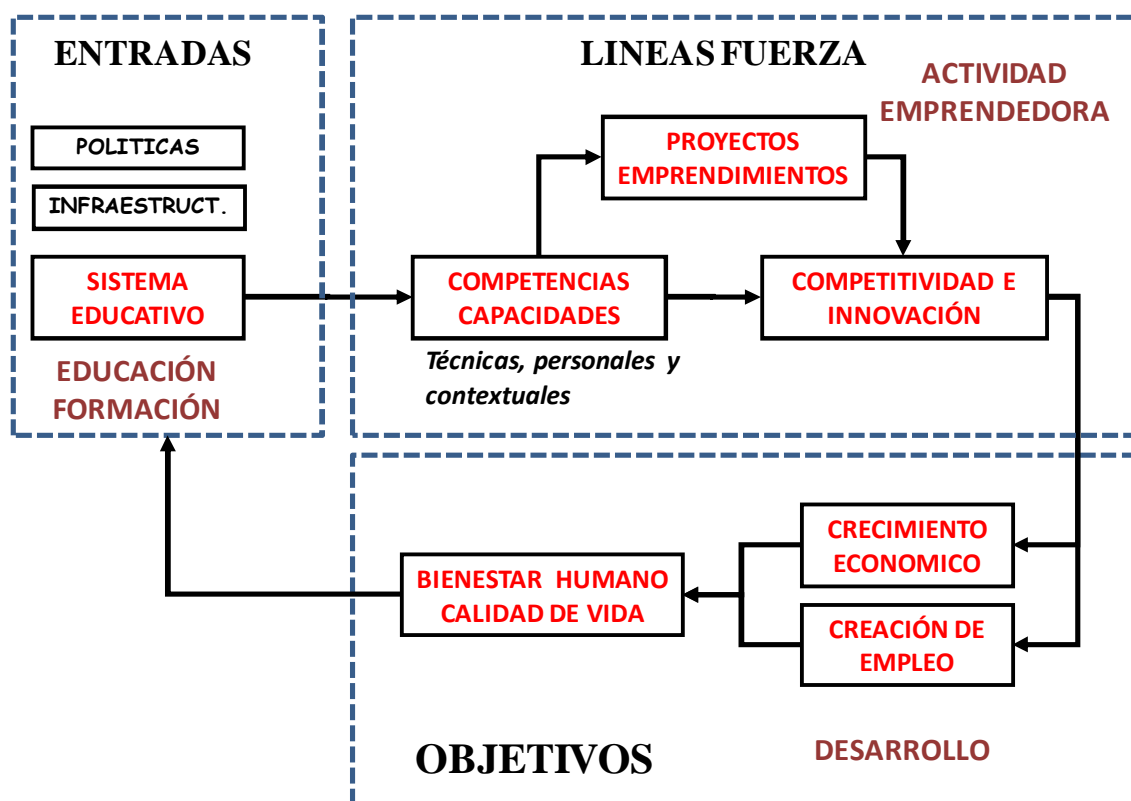


Figura 5: Efectos generales y relaciones entre educación-formación, actividad emprendedora y desarrollo  
Fuente: Elaboración propia a partir de las opiniones de expertos y la revisión bibliográfica.

---

***Los resultados de este trabajo evidencian que la actividad emprendedora contribuye especialmente a la creación de empleo.***

---

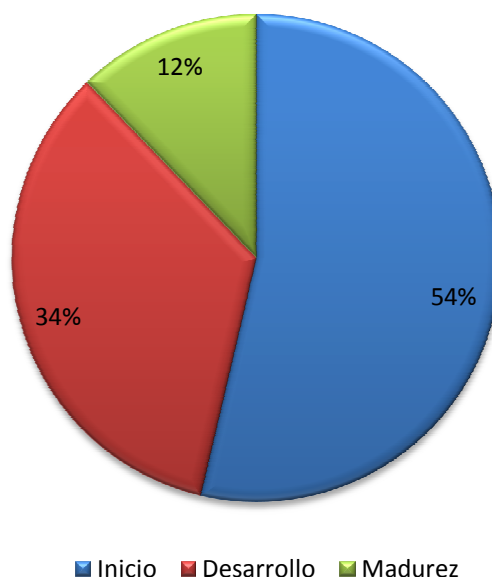
Los resultados de este trabajo evidencian que la actividad emprendedora contribuye especialmente a la **creación de empleo**. Diferentes estudios apuntan a que a largo plazo los emprendimientos empresariales crean externalidades positivas, que se traducen en un incremento del empleo; sin embargo destacan que estos empleos pueden ser menos seguros dada la inestabilidad y el riesgo que tienen los emprendimientos.

El 100% de los emprendedores entrevistados en la Comunidad de Madrid se encuentran actualmente autoempleados, trabajando en su propio emprendimiento. El **54% de los entrevistados señalan que sus emprendimientos se encuentran en una fase inicial<sup>6</sup>** y el **34%** se encuentra en fase de desarrollo o etapa de crecimiento del emprendimiento (Gráfico 16).

---

<sup>6</sup> Se entiende como **fase inicial** el período en el cual se diseña e inicia la implementación de un emprendimiento. La **fase de desarrollo** se considera la etapa de crecimiento del emprendimiento de cara a su consolidación en la **etapa de madurez**.

Gráfico 16: Estado actual de los emprendimientos entrevistados



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

Los emprendimientos **en fase de inicial o desarrollo suponen el 88% de las respuestas obtenidas**. Solo un 12% señalan encontrarse en un **estado de madurez**. Esta distribución demuestra que la formación en esta actividad no es un elemento que tenga un momento definido dentro de su ciclo de vida.

---

***Actualmente las actividades de emprendimiento e iniciativas empresariales son abordadas por un número mínimo de titulados universitarios y, en cualquier caso, casi siempre después de una cierta experiencia laboral.***

---

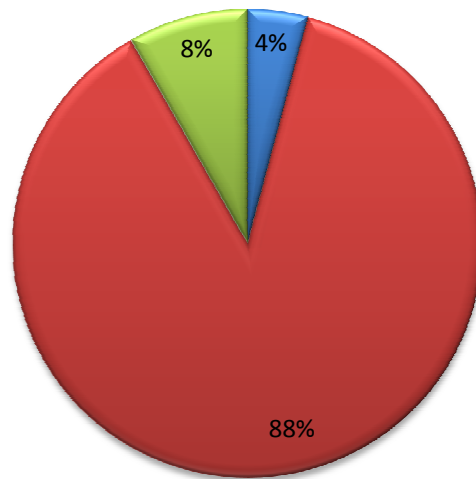
Según los expertos entrevistados del sistema educativo, el modelo tradicional de empleo por cuenta ajena sigue siendo la principal forma de entrar en el mercado de trabajo de los titulados de las universidades madrileñas (y en general en España). La falta de confianza en las competencias adquiridas en la universidad, junto con una formación centrada fundamentalmente en los conocimientos, hace que los titulados busquen un tipo de empleo poco arriesgado, **lo que conlleva que actualmente las actividades de emprendimiento e iniciativas empresariales son abordadas por un número mínimo de titulados y en cualquier caso casi siempre después de una cierta experiencia laboral**. Este tipo de iniciativas emprendedoras por los titulados universitarios, han sido tradicionalmente mucho más elevadas en universidades del mundo anglosajón.

***La iniciativa personal de los emprendedores es el principal motivo para emprender, lo que evidencia la importancia de las competencias personales en la generación de esta actividad.***

---

Sobre el **principal motivo para emprender**, la mayoría de los encuestados (**88%**) afirma que fue por **inquietud personal, vinculada al desarrollo de ideas novedosas (innovación)**. Tan sólo el 4% lo hizo por tradición familiar y un 8% por una oferta externa, lo que demuestra que el factor determinante al decidir emprender no corre por el ámbito y la promoción institucional sino que por la voluntad de individuos que buscan oportunidades para desarrollarse, y que para ello requieren del apoyo del entorno institucional (Gráfico 17).

**Gráfico 17: Principal motivo para iniciar el emprendimiento**



■ Tradición familiar   ■ Inquietud personal   ■ Por una oferta externa

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, 2010.

---

***En el ámbito de la Universidad, teniendo en cuenta las tendencias del EEES, el emprendimiento está cobrando mayor importancia y algunas universidades técnicas han diseñado Programas para desarrollar la “cultura del emprendimiento” en sus egresados.***

---

Los expertos del ámbito de la educación superior consideran que el emprendimiento es un valor altamente apreciado entre los agentes sociales y productivos y que está generalmente asociado a las enseñanzas técnicas. Su fomento dentro de la Universidad está cobrando mayor importancia teniendo en cuenta las tendencias del EEES, de los modelos educativos más centrados en las competencias, la innovación y la investigación tecnológica.

Algunas universidades técnicas están diseñando Programas para desarrollar esta “cultura del emprendimiento” en sus egresados, no sólo a partir de la formación en emprendimiento, sino

también a través de la participación en proyectos productivos y de la dotación de apoyos y ayudas para su desarrollo.

### **Recomendaciones para la implementación del Fomento del Espíritu Emprendedor a través del aprendizaje y la innovación educativa en la Comunidad de Madrid**

A partir de los resultados presentados se desprenden una serie de recomendaciones que se podrían implementar de cara a promover y fortalecer el espíritu emprendedor y la actividad emprendedora de la Comunidad de Madrid. Estas propuestas responden a los principales argumentos destacados por **los agentes involucrados** en el proceso participativo, para potenciar el emprendimiento a nivel regional, a saber:

#### **Desde las instituciones de formación y educación**

- a) Fomentar y promocionar la “cultura del emprendimiento” en los grupos más jóvenes a través de procesos de formación desde las edades tempranas de la educación, a través de campañas de sensibilización y concienciación a nivel educativo.** Para la mayoría de los expertos y emprendedores, la promoción del espíritu emprendedor debe hacerse desde los niveles iniciales de la formación, con el objetivo de que los jóvenes conozcan la opción del **trabajo por cuenta propia como una alternativa para su desarrollo profesional**. Para ello es necesario fomentar una actitud más creativa, dispuesta a asumir riesgos y fracasos como parte del proceso de aprender de la experiencia. Esta **promoción de la “cultura del emprendimiento” en los más jóvenes a través de procesos de formación en edades tempranas** tiene experiencias a nivel internacional que se han implementado a nivel regional en otras comunidades autónomas (Cuadro 1).
- b) Especialización de la oferta formativa en relación con las fases por las que pasa un emprendimiento (fase inicial, desarrollo y madurez o consolidación) fomentando la formación práctica en todos los niveles educativos (escolar-grado-postgrado).** Aparece la necesidad de especialización de la oferta formativa de acuerdo a los distintos requerimientos de los emprendedores y las fases de los emprendimientos, como herramienta estratégica tanto en el inicio como en la fase de consolidación de la actividad emprendedora.
- c) Promover una formación de carácter práctico -“aprender haciendo”- y desde las competencias, que complemente a la formación teórica,** y con un sistema de asesorías personalizadas.
- d) Creación y refuerzo de los Sistemas de tutorías personalizadas de orientación laboral y adecuación de perfiles, para aumentar el nivel de confianza de los titulados** de cara a iniciar un emprendimiento con éxito. Estas tutorías incluirían aspectos relacionados tanto con la formación, como con el empleo y decisiones que el alumno debe tomar y que afectan a su posterior proyecto profesional.

**Cuadro 1: Experiencias innovadoras en formación escolar para el espíritu  
emprendedor**

**Fundación Junior Achievement**

El origen de Junior Achievement se remonta a 1919, en los Estados Unidos. La organización está hoy presente en más de 100 países de los 5 continentes, llegando a beneficiar a más de 9.3 millones de alumnos.

Junior Achievement España se crea en 2001, como respuesta a la necesidad existente de formar a las nuevas generaciones con las herramientas necesarias para desarrollarse en una sociedad cada vez más compleja y competitiva. Definen el espíritu emprendedor como "la capacidad para desarrollar proyectos novedosos o para ver más allá de lo cotidiano. La innovación llega de manera natural si los jóvenes están motivados y tienen la oportunidad de pensar en las necesidades de su comunidad. Un emprendedor es la persona capaz de acometer proyectos con perseverancia e individualidad, superando los obstáculos que se le presentan y convirtiendo la experiencia en motor de la propia iniciativa personal..."

Sus iniciativas de aprendizaje para el espíritu emprendedor se han concentrado en los niveles de formación inicial, y en los últimos dos años han iniciado la estrategia Graduate Programme orientado al nivel universitario, que se describe como una iniciativa regional.

**Valnalón**

Una de las iniciativas pioneras a nivel nacional en el fomento del espíritu emprendedor desde la edad escolar surge en el Valle del Nalón en 1987 en el contexto del proceso de reconversión de la región, de tradición minera. Ese año se creó La Ciudad Industrial del Valle del Nalón, S.A.U. (VALNALÓN), dependiente de la Consejería de Industria y Empleo del Gobierno del Principado de Asturias.

Su objetivo concreto era diseñar y llevar a cabo un proyecto de regeneración, promoción y dinamización empresarial en la Cuenca del Nalón, a través del desarrollo de infraestructuras físicas y al decidido empeño de cambiar la mentalidad de la sociedad, desde la cultura de dependencia de la Era Industrial hacia la actual Cultura Emprendedora. Esta cultura emprendedora se fomenta a través de la llamada Cadena de Formación de Emprendedores, basada en dos pilares: el educativo y el de apoyo a la creación y consolidación de empresas.

Proyecto educativo: Valnalón Educa está estructurado a modo de cadena, teniendo su primer eslabón en la Educación Primaria, y el último en la Formación Profesional o la Universidad. Se han empezado a implantar estos programas en otras Comunidades Autónomas y regiones internacionales, aprovechando la experiencia adquirida en el Sistema Educativo asturiano.

- e) Diseñar Programas de emprendimiento desde las Universidades e instituciones de educación superior para establecer la implicación de las mismas en el fomento y promoción de la cultura emprendedora.** Estos Programas de emprendimiento deberán incluir medidas concretas y establecer los procedimientos necesarios para la adecuada visibilidad y difusión de este tipo de iniciativas. A continuación se proponen



algunas medidas (algunas de ellas ya se están llevando a cabo en la actualidad en las universidades madrileñas).

- f) ***Difundir el concepto de emprendedor como una imagen positiva***, cambiando la antigua percepción negativa del concepto de “empresario”.
  
- g) ***Fomentar las competiciones de creación de empresas e ideas de negocio para mejorar las capacidades de emprendimiento de los titulados***; con la participación de estudiantes, profesores e investigadores para fomentar el espíritu emprendedor, el compromiso personal y la capacidad de comunicación. Estas competiciones, dentro de su amplio espectro, permiten una forma divertida de aprender, la vez que fortalecen las capacidades de trabajo en equipo y de relación, en entornos competitivos e internacionales (cuando se realizan con estudiantes de diferentes países). Este tipo de competiciones se prestan de forma muy clara para ser organizadas bajo el patrocinio de empresas relacionadas con los diferentes sectores involucrados, por parte de las **cátedras universidad empresa**, junto con el apoyo institucional.
  
- h) ***Incorporar a nivel de grado, y en todas las áreas de formación, asignaturas asociadas a la creación de empresas***, como un modo de información no sólo en las licenciaturas de economía y administración de empresas. También, acercar a los alumnos a mentores para aprender de casos reales así como de la experiencia profesional.

#### **Desde el ámbito de los gobiernos regional y local**

- i) ***Fortalecer redes profesionales y potenciar el networking para compartir experiencias y fomentar el enriquecimiento mutuo***. Para ello se propone la creación de redes de contactos a través de mesas redondas, debates y coloquios mediante foros electrónicos y presenciales para la puesta en común de proyectos en las que coincidan emprendedores de distintos campos que presenten ideas de desarrollo de su propio negocio y que se analicen conjuntamente. Estos contactos podrían hacerse mediante la ***puesta en marcha de una plataforma electrónica del Emprendimiento***, como plataforma web que permita compartir y difundir todas las actividades de emprendimiento en la región de Madrid (de universidades, instituciones, empresas, y en general cualquier iniciativa en este ámbito). Esta plataforma se podría diseñar como una web social y amigable, para crear un tejido social de emprendedores en la región de Madrid. Podría contar con la utilización de foros, blogs sobre los principales temas de interés, redes de profesionales a través de grupos (en Facebook o LinkedIn).

- j) *Difundir experiencias de emprendimiento exitosas.*** Las relaciones entre emprendedores de diferentes áreas de conocimiento pueden ayudar a crear emprendimientos multidisciplinares.
- k) *Seguir apoyando (desde los gobiernos regional y local) al joven emprendedor haciendo más eficiente el proceso de tramitación para iniciar una empresa, así como crear planes de incentivos que permitan iniciar el emprendimiento y facilitar infraestructura para su desarrollo.***
- l) *Fomentar la colaboración institucional con las acciones de los Programas de emprendimiento de las universidades.*** En concreto con las competiciones con premios atractivos a los titulados, incluyendo competiciones de planes e ideas de negocio de base tecnológica, junto a competiciones de proyectos y con la promoción para la formación de equipos multidisciplinares para la participación en este tipo de actividades, incluyendo competiciones internacionales.
- m) *Promover ayudas y apoyos institucionales a los emprendimientos en la fase de consolidación.*** Entre los emprendedores y expertos, se percibe una carencia de apoyos en la fase de consolidación empresarial dado que las ayudas públicas y los planes formativos están enfocados principalmente a la fase de creación, por lo que se detecta la necesidad de fortalecer este tipo de planes de formación y apoyo para el mediano y largo plazo.
- n) *Acceso a la información y coordinación entre los agentes,*** tanto de sus propias iniciativas como los resultados, generando un conocimiento experimentado que fortalezca las iniciativas de formación para el fomento del espíritu emprendedor. Mantener una constante campaña informativa hacia los emprendedores sobre la oferta formativa así como para el proceso, puesta en marcha, trámites y ayudas necesarias para montar una empresa.
- o) *Coordinar a todos los agentes involucrados a nivel regional*** (e incluso nacional) para potenciar el acceso y conexión entre estas iniciativas. Esta coordinación podría hacerse ***a través de la configuración de una plataforma en las que los agentes vinculados a la actividad emprendedora interactúen según sectores.***
- p) *Seguimiento y evaluación de los emprendimientos y de sus efectos en el empleo y en el desarrollo regional.*** El objetivo de esta medida consiste en la realización de actividades de seguimiento y evaluación de los emprendimientos apoyados desde las medidas de formación, a lo largo de las distintas etapas del emprendimiento, contribuyendo así a extraer lecciones de experiencia para otros. Podrían elaborarse

informes anuales anónimos, sobre el seguimiento y evaluación de dichos emprendimientos.

Tanto el conocimiento experto y el experimentado, como las iniciativas pedagógicas de acompañamiento y de infraestructura facilitadora para el emprendimiento (espacios físicos y asuntos administrativos) recogidos en este trabajo demuestran que se pueden identificar rasgos similares a regiones ya consolidadas como son Silicon Valley, Route 128 en Estados Unidos y Cambridge en Reino Unido, y su perfil emprendedor de la Comunidad de Madrid se encuentra en una clara fase de consolidación.

Los elementos de acuerdo entre los agentes considerados para este trabajo establecen una base importante de cara a la conformación de una plataforma de coordinación, clave para el desarrollo de nuevas estrategias e iniciativas que busquen promover la consolidación y dinamización del espíritu emprendedor en la Comunidad de Madrid, posicionando a la región entre las regiones emprendedoras dinámicas a nivel nacional e internacional.

Madrid, Julio 2010.

## Bibliografía

Audretsch, D., Bönte, W., & Keilbach, M. (2008). Entrepreneurship capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance. *Journal of Business Venturing* , 23, 687–698.

Bania, N., Eberts, R., & Fogarty, M. (1993). Universities and the startup of new companies: Can we generalize from route 128 and Silicon Valley? (T. M. Press, Ed.) *The Review of Economics and Statistics* , 75 (4), 761-766.

Baron, R. M. (2003 (A)). Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review* , 13, 281-301.

Baron, R., & Markman, G. (2003 (B)). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing* , 18, 41-60.

Baumol, W., Schilling, M., & Wolff, E. (2009). The superstar inventors and entrepreneurs: How were they educated? *Journal of Economics and Management Strategies* , 18 (3), 711-728.

Bruyat, C., & Julien, P. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* , 16 (2), 165-180.

Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia. (2006). *Fomento de espíritu emprendedor en la escuela*. Madrid.

Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research. *Academy of Management Review* , 14 (3), 333-349.

Chen, C. e. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing* , 13, 295-316.

Chong Moon, L. (. (2000). *The Silicon Valley Edge: a habitat for innovation and entrepreneurship*. California: Stanford University.

Comisión Europea. (2002). *Final Report of the expert group "best practices". Project on education and training for entrepreneurship*. Bruselas: UE.

Comisión Europea. (2008). *Small Business Act for Europe*. Bruselas: Comisión Europea.

De Pablos, I., Santos, B., & Bueno, Y. (2004). Las dimensiones del perfil emprendedor: Contraste Empírico con Emprendedores Exitosos. En S. (. Riog, *El Emprendedor y la Creación de Empresas I+D+I* (págs. 813-830). Valencia: PUV.

Deakins, D. (1996). *Entrepreneurship and Small Firms* (1ª edición ed.). Londres: McGraw-Hill.

Dirección General de Empresas. (2004). *Ayudar a crear una cultura empresarial. Guía de buenas prácticas para promover las actitudes y capacidades empresariales mediante la educación*. Bruselas: Comisión Europea.

Europeas, C. d. (2003). *Libro Verde El espíritu empresarial en Europa* . Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

- Fiet, J. (2001 a). The pedagogical side of entrepreneurship theory. *Journal of Business Venturing* , 16 (2), 101-117.
- Fiet, J. (2001 b). The theoretical side of teaching entrepreneur. *Journal of Business Venturing* , 16 (1), 1-24.
- Gibb, A. (2002). In pursuit of a new "enterprise" and "entrepreneurship" paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and combinations of knowledge. *International Journal of Management Review* , 4 (3), 233-269.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2008). *Informe Ejecutivo GEM España 2008*. España: GEM.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2009). *Informe Ejecutivo GEM España 2009*. España: GEM.
- Heinonen, J., & Poikkijoki, S. (2006). An entrepreneurial directed approach to entrepreneurship education: mission imposible? *Journal of Management Development* , 55 (1), 50.
- Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005b). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II. *Education + Training* , 47 (3), 158-169.
- Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005a). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Education + Training* , 47 (2), 98-111.
- Hernonen, J., & Pikkijoki, S. (2006). An Entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education. *Journal of Management Development* , 25 (1), 80-95.
- Hisrich, R., & M.P., P. (1998). *Entrepreneurship* (4ª Edición ed.). Boston M.A: Irwin McGraw-Hill.
- International Project Management Association. (2006). *NCB 3.0: Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos*. Valencia: AEIPRO.
- Jennigs, P., & Hawley, D. (1996). Designing effective training programmes. *Proceedings of the 19th Institute of Small Business Affairs-Small Firms' National Conference*, (págs. 1301-26). Birmingham.
- Koellinger, P. (2008). The relationship between technology, innovation, and firm performance. *Research Policy* , 37 (8), 1317-1328.
- Lazear, E. (2004). Balanced Skills and Entrepreneurship. *The American Economic Review* , 94 (2), 208-211.
- Le Boterf, G. . (1994). *"De la compétence. Essai sur un attracteur étrange"* . Paris: Les Editions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2000). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión.
- Markman, G., & Baron, R. (2003). Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review* (13), 281-301.

- McGaffey, T., & Christy, R. (1975). Information processing capability as a predictor of entrepreneurial effectiveness. *Academy of Management Journal*, 18 (4), 875-863.
- Mercati, A. G. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, 32, 1579-1590.
- Miller, D., & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* (3), 1-25.
- Mirjam, C., & P., V. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economy*, 29, 351-382.
- Mullins, J. (1996). Early growth decisions on entrepreneurs: the influence of competency and prior performance under changing market conditions. *Journal of Business Venturing*, 11, 89-105.
- OCDE. (2000). *Carta de Bolonia sobre políticas para las pequeñas y medianas empresas*. OCDE.
- Palich, L., & Bagby, R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10 (6), 425-438.
- Rae, D., & Catswell, M. (2000). Using a life story approach in research entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education+Training*, 42, 220-228.
- Reynolds, P. D., & Hay, M. y. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor*. Kansas: Kauffman Center for Entrepreneurial.
- Roberts, E., & Eesley, C. (2009). *Entrepreneurial Impact: The Role of MIT*. Massachusetts, EEUU: MIT/Kauffman The Foundation of Entrepreneurship.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Folio.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge MA: Harvard University.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science* (11), 448-469.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* (25), 217-226.
- Sobel, R. S., & King, K. A. (2008). Does school choice increase the rate of youth entrepreneurship? *Economics of Education Review*, 27 (4), 429-438.
- Stefan, G., D., D., Popescu, A., & Donosa, R. (2009). Entrepreneurial attitudes, activity and inspirations. *Management of Technological Changes*, 1, 281-284.
- Steffensen, M., Rogers, E., & Speakman, K. (1999). Spin-offs from Research Centers at a Research University. *Journal of Business Venturing*, 15, 93-111.

Van der Sluis, J. v. (2008). Education and entrepreneurship selection and performance: A review of the empirical literature. *Journal of Economic Surveys* , 22 (5), 795-841.

Venasaar, U. L. (2008). Entrepreneurial competence and the personal traits of an entrepreneur: Analysis on the basis of students' self-evaluation. *5th International Scientific Conference Business and Management*, (págs. 320-326).

Wan, Z., Wang, T., & Haggerty, N. (2008). Why people benefit from e-learning differently: the effects of psychological processes on e-learning outcomes. *Information and Management* , 45, 513-521.

Zacharakis, A., & Bygrave, W. y. (2000). *Global Entrepreneurship Monitor: National Entrepreneurship*. Kansas: Kauffman.

## Anexos

### I. Índice de Instituciones

SIGLA	NOMBRE	TIPO
ASEME	Asociación Española de Mujeres Empresarias de Madrid	ASOC.
IEFAMILIAR	Instituto de la Empresa Familiar	ASOC.
FJA	Fundación Junior Achievement	ASOC.
AJE	Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid	ASOC.
CEIM	Confederación Empresarial de Madrid-CEOE	ASOC.
SECOT	Seniors Españoles para la Cooperación Técnica	ASOC.
GENOMA	GENOMA España	ASOC.
ATA	Asociación de Trabajadores Autónomos Madrid	ASOC.
FUE	Fundación Universidad Empresa	ASOC.
UPTA	Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos.	ASOC.
COMAE	Confederación Madrileña de Autónomos y Emprendedores	ASOC.
GEM	Global Entrepreneurship Monitor	ASOC.
UPM	Universidad Politécnica de Madrid	UNI. PUB
IADE	Universidad Autónoma de Madrid	UNI. PUB
UCM3	Universidad Carlos III de Madrid	UNI. PUB
UCM	Universidad Complutense de Madrid	UNI. PUB
UAH	Universidad Alcalá de Henares	UNI. PUB
URJC	Universidad Rey Juan Carlos	UNI. PUB
UAX	Universidad Alfonso X El Sabio	UNI. PRI.
ICADE	ICADE Pontificia Universidad de Comillas	UNI. PRI.
NEBRIJA	Universidad Antonio de Nebrija	UNI. PRI.
CEU	Universidad San Pablo CEU	UNI. PRI.
IESE	Instituto de Estudios Superiores de la Empresa	ESC. NEG.
IE	Instituto de Empresa	ESC. NEG.
OEI	Escuela de Organización Industrial	ESC. NEG.
ESIC	ESIC	ESC. NEG.
	Ayuntamiento de Getafe	OP. y GL.
	Ayuntamiento de Móstoles	OP. y GL.
	Ayuntamiento de Madrid	OP. y GL.
	Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón	OP. y GL.
	Ayuntamiento de Alcalá. Alcalá Desarrollo	OP. y GL.
	Ayuntamiento de Majadahonda	OP. y GL.
MADRIMASD	Madri+D	OP. y GL.
	Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración. Área Emprendedores	OP. y GL.
IMADE	Instituto Madrileño de Desarrollo	OP. y GL.
CAMARA	Cámaras · Cámara de Madrid	OP. y GL.
UE	Comisión Europea	OP. y GL.
UGT	Unión General de Trabajadores	OP. y GL.
CCOO	Comisiones Obreras	OP. y GL.
BANCAJA	Bancaja	INST. FIN.

#### LEYENDA

ASOC.	ASOCIACIONES PROFESIONALES y FUNDACIONES
UNI. PUB.	UNIVERSIDADES PÚBLICAS
UNI. PRI.	UNIVERSIDADES PRIVADAS
ESC. NEG.	ESCUELAS DE NEGOCIOS
OP. y GL.	ORGANISMOS PÚBLICOS Y GOBIERNOS LOCALES
INST. FIN.	INSTITUCIONES FINANCIERAS



## II. Entrevista realizada a Expertos

### a. Guión.

**Nombre:**

**Institución:**

**Cargo:**

**Elementos y Características de las estrategias de aprendizaje.**

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la relación entre la formación y el desarrollo de competencias en la generación de emprendimientos?
2. ¿Considera Ud. que las iniciativas de aprendizaje asociadas al emprendimiento influyen en la configuración de las regiones emprendedoras y en las "fuerzas aceleradoras" del empleo? *(centrando la reflexión en el caso de Madrid)*

**Sobre la relación formación y emprendimiento.**

3. ¿Qué iniciativas de aprendizaje e innovación educativa para fomentar el emprendimiento se llevan a cabo desde su institución? *(Para explicar los cursos, seminarios, formación online, premios, etc. puede escribir debajo de la tabla)*

Realice una valoración de cada una de las iniciativas que realiza según la eficacia en la formación de emprendedores: 0 ninguna relevancia; 1 poco relevante; 2 medianamente relevante; 3 bastante relevante; 4 muy relevante.

Identificar	Iniciativas	Valoración				
		0	1	2	3	4
	Implementación de Cátedras Empresa					
	Cursos en formato presencial / semipresencial					
	Cursos en formato e-learning					
	Seminarios o talleres (corta duración)					
	Asesorías personalizadas/Tutorías					
	Parques Tecnológicos					
	Otros (especificar)					

4. ¿Qué objetivos se plantean en las acciones que desarrollan?

Estrategias / iniciativas	Objetivos	Público objetivo
Cátedras Empresa		
Cursos / Seminarios		
Parques Tecnológicos		
Seminarios o talleres		
Premios (especificar)		
Otros (especificar)		

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

5. ¿Cuáles son las principales herramientas de aprendizaje implementadas en estas estrategias?
- a. Clases teóricas
  - b. Ejercicios prácticos
  - c. Estudios de caso
  - d. Otros. Especificar
6. ¿Cuáles son las áreas de especialización a las que se orientan las medidas que desarrollan para el fomento del emprendimiento?
- Realice una valoración de cada una de las áreas según la eficacia en el fomento del emprendimiento: 0 ninguna relevancia; 1 poco relevante; 2 medianamente relevante; 3 bastante relevante; 4 muy relevante.

Áreas de especialización	Valoración
Viabilidad técnica	
Creación de planes de negocio	
Marketing	
Viabilidad financiera	
Tecnologías de la información	
Viabilidad comercial	
Otros (especificar)	

**Competencias clave de los programas de formación para el emprendimiento**

7. De acuerdo a la siguiente tabla identifique las **competencias** que están **presentes** en sus programas de formación para el fomento de emprendedores (*marque las que se trabajan, señalando de éstas, las que considere fundamentales*):

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Presentes
Orientación a la oportunidad/ Requisitos y objetivos del emprendimiento	
Análisis de riesgos y oportunidades del emprendimiento	
Trabajo en equipo	
Resolución de problemas	
Tiempo y fases de proyectos de emprendimiento	
Capacidad de conseguir recursos para el emprendimiento	
Comunicación	
Puesta en marcha	
Otros. Especificar	
<b>COMP. PERSONALES</b>	
Liderazgo	
Compromiso y motivación	
Creatividad/Innovación	
Negociación	
Gestión de conflictos y crisis/Tolerancia a la presión	
Otros. Especificar	
<b>COMP. CONTEXTUALES</b>	
Marketing	
Estrategia comercial/ importancia redes de contactos	
Seguridad, higiene y medioambiente	

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

---

Finanzas	
Legal	
Otros. Especificar	

8. ¿Cuál fue la principal razón tras esta iniciativa?
  - a. Demanda de los estudiantes
  - b. Demanda del profesorado
  - c. Demanda del mercado laboral
  - d. Otro. Especificar
9. ¿Tienen alianzas o convenios con otras instituciones? SI/NO
10. Si la respuesta es SI ¿qué instituciones son esas?
  - a. Empresas
  - b. Asociaciones profesionales
  - c. Instituciones financieras (bancos, cajas)
  - d. Organismos Públicos
11. Sobre las alianzas o convenios ¿Qué tipo de compromiso existe?
  - a. Aporte de recursos financieros (becas, acceso a créditos)
  - b. Aportes de recursos didácticos
  - c. Apoyo docente
  - d. Apoyo para el desarrollo de iniciativas del alumnado
12. ¿Existe algún contacto entre los cursos de formación y otras estrategias asociadas con viveros de empresas?
13. ¿Cuál ha sido la evolución en el número de matriculados/ asistentes en los programas de su institución<sup>7</sup>?
  - a. Creciente
  - b. Decreciente
  - c. Estable
14. ¿Se desarrolla un seguimiento de las opiniones de los alumnos de cara a las siguientes actividades? SI/NO
15. Hasta cuánto tiempo después de la formación se hace un seguimiento de emprendimiento?
16. ¿Existe un registro de emprendimientos desarrollado por los alumnos de los programas formativos de su institución? ¿Qué tipo de tratamiento hacen de la información?
17. ¿Se encuentran identificados los casos de emprendimientos exitosos que se hayan desarrollado a partir de estos procesos de formación? ¿Podríamos contactar a emprendedores que hayan superado sus cursos e iniciado alguna actividad?
18. ¿Qué medidas o estrategias sugeriría para potenciar el desarrollo de estrategias de aprendizaje asociadas al emprendimiento?

---

<sup>7</sup> De existir disponibilidad de estadísticas agradeceremos poder tener acceso a ellas.

## b. Listado de instituciones y personas entrevistadas

INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO
<b>ASOCIACIONES/PROYECTOS</b>		
Fundación Junior Achievement	Beltrán Milla	Director Programas Educativos Bachillerato y Programas Emprendedores
GENOMA España	Belén Gilarranz	Jefa de Unidad de Promoción
Asociación de Trabajadores Autónomos	José Luis Perea	Director de Formación y Seguridad
Fundación Universidad Empresa	Beatriz Echagüe	Directora del Gabinete Técnico
Fundación COTEC	Manuel Zahera	Director de Promoción
GEM	Alicia Coduras	National Expert Survey (NES) Coordinator
<b>UNIVERSIDADES PÚBLICAS</b>		
Universidad Politécnica de Madrid	Arístides Senra	Actúa UPM
Universidad Autónoma de Madrid	Fernando Alfaro	CIADE
Universidad Carlos III	Emma Crespo	Responsable del Vivero de Empresas del Parque Científico UC3M
Universidad Complutense de Madrid	Pepa Casado	Compluemprende
Universidad Alcalá de Henares	Eva Muñoz	Servicio de Orientación al Estudiante
Universidad Rey Juan Carlos	Carmen de Pablos	Directora del Primer Máster Oficial para Emprendedores
<b>UNIVERSIDADES PRIVADAS</b>		
Universidad Alfonso X El Sabio	Juan José Montoya	Director de la Fundación
Escuela de Negocios CEU	David Moreno	Coordinador del Club de Emprendedores CEU
Universidad Antonio de Nebrija	Ignacio López Domínguez	Director Programa Diploma Nebrija Lidera
<b>ESCUELAS DE NEGOCIO</b>		
IE Business School (Instituto de Empresa)	Raquel Esteban	Depto. de Gestión Emprendedora
ESIC Business & Marketing School	Vicente Arregui	Responsable del Centro de Creación de Empresas de ESIC
Escuela de Organización Industrial EOI	Javier Cuervo	Director del Parque Digital Redepyme

**GOBIERNOS LOCALES (AYUNTAMIENTOS) Y ORGANISMOS PÚBLICOS**

Consejería de Empleo y Mujer	Rosario Martín	Responsable Área de Emprendedores de la Comunidad de Madrid
Madrid	Marta Brenta	Oficina de Asesoramiento. Área de Promoción Empresarial y Emprendedores
Móstoles	María José López	EMPESA
Alcalá de Henares	Raúl Luengo	Responsable del Servicio de Apoyo a emprendedores y nuevas empresas
Majadahonda	Isaac Álvarez	Concejalía de Formación, Empleo y Comercio
Oficina del Emprendedor de Base Tecnológico (Madri+d)	Eduardo Díaz	Director Oficina del Emprendedor de Base Tecnológica Madri+d.
Vivero de Empresas de Vicálvaro-URJC	José María González Blanch	Responsable del Vivero de Empresas de Vicálvaro

## II. Encuesta realizada a Emprendedores de la Comunidad de Madrid

### a. Guión.

**Nombre:**

**Emprendimiento:**

**Inicio de Actividades: mm/aa**

**Estado del emprendimiento: inicio/desarrollo/madurez**

#### **Bloque 1. Formación y Emprendimiento**

1. ¿Cuál fue el principal motivo para iniciar su emprendimiento?
  1. Tradición familiar
  2. Inquietud personal
  3. Por una oferta externa
2. ¿Cuál es su actual nivel de formación?

Escolar completa	Formación Universitaria
Formación Profesional	Formación Postgrado (Máster, Doctorado)
3. Considera necesaria/interesante la formación:  
Antes de iniciar una empresa  
Una vez puesta en marcha la iniciativa empresarial
4. ¿Qué tipo de formación considera más útil?
  - a. Diseño de plan de negocios
  - b. Marketing
  - c. Finanzas/Gestión Financiera
  - d. Planificación de operaciones
  - e. Planificación organizacional
  - f. Obtención de recursos
  - g. Planificación estratégica
  - h. Gestión administrativa
  - i. Otra. Especificar
5. ¿Ha asistido a algún curso de formación asociado a la actividad emprendedora? SI/NO
6. Si su respuesta es SI ¿Cuáles han sido los motivos para asistir a ellos?
  - a. No ha optado por seguir una formación superior formal.
  - b. Falta de formación específica en el proceso de formación superior
  - c. Necesidad de actualización en un área de conocimiento específico.
  - d. Otros(Especificar)
7. ¿Cuál es Cuáles han sido los motivos para asistir a ellos?
  - a. Los conocimientos obtenidos fueron relevantes para el desarrollo de mi emprendimiento.
  - b. Las habilidades obtenidas fueron relevantes para el desarrollo mi emprendimiento.

- c. Tras el proceso de formación fue necesario acceder a nuevos cursos para complementar lo aprendido.
8. De las siguientes estrategias de aprendizaje indique a cuáles ha asistido:
- Curso presencial
  - E-learning
  - B-learning (parte presencial y parte online)
  - Seminarios/Talleres
9. De las opciones anteriores ¿Cuáles considera que fueron las estrategias más efectivas para su aprendizaje?
- Curso presencial
  - E-learning
  - B-learning
  - Seminarios/Talleres
10. En cuanto a las siguientes formas de aprendizaje, ¿Cuáles considera que son más efectivas de cara al desarrollo de habilidades emprendedoras? (dar opción de: nada efectiva, poco efectiva, efectiva, muy efectiva)
- Clases teóricas
  - Ejercicios prácticos
  - Estudios de caso
  - Diseño de proyectos
  - Otros. Especificar

## Bloque 2. Competencias y Habilidades para el emprendimiento

11. Considerando una escala del 1 al 5, siendo 5 la máxima valoración, de los siguientes factores considera relevantes para el éxito del emprendimiento:
- Formación
  - Oportunidades de mercado
  - Entorno financiero favorable
  - Entorno institucional favorable
  - Otros
12. De acuerdo a la siguiente tabla de competencias, valore la relevancia de las mismas en la gestión y desarrollo de su emprendimiento, siendo:
- 1: nada relevante      2: poco relevante      3: medianamente  
 4: bastante relevante      5: muy relevante

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Relevancia
Orientación a la oportunidad/ Requisitos y objetivos del emprendimiento	
Análisis de riesgos y oportunidades del emprendimiento	
Trabajo en equipo	
Resolución de problemas	
Tiempo y fases de proyectos de emprendimiento	
Capacidad de conseguir recursos para el emprendimiento	
Comunicación	
Puesta en marcha	

Otros. Especificar	
<b>COMP. PERSONALES</b>	
Liderazgo	
Compromiso y motivación	
Creatividad/Innovación	
Negociación	
Gestión de conflictos y crisis/Tolerancia a la presión	
Otros. Especificar	
<b>COMP. CONTEXTUALES</b>	
Marketing	
Estrategia comercial/ importancia redes de contactos	
Seguridad, higiene y medioambiente	
Finanzas	
Legal	
Otros. Especificar	

13. ¿Considera que estas habilidades se encuentran presentes en los actuales programas de formación dirigidos a los profesionales emprendedores?
14. ¿Qué medidas o estrategias sugeriría para potenciar el desarrollo de estrategias de aprendizaje asociadas al emprendimiento?
- 15.

## b. Resultados Encuestas. Detalle Estadístico

### Estado del emprendimiento: inicio/desarrollo/madurez

Inicio	66	54%
Desarrollo	42	34%
Madurez	15	12%
Respuestas Recibidas	123	100%

### Análisis técnico

Media	1,585
Intervalo de confianza (95%)	[1,462-1,709]
Tamaño de la muestra	123
Desviación típica	0,700
Error estándar	0,063

### Principal motivo para iniciar su emprendimiento

Tradición familiar	5	4%
Inquietud personal	106	88%
Por una oferta externa	10	8%
Respuestas Recibidas	121	100%

### Análisis técnico

Media	2,041
Intervalo de confianza (95%)	[1,979-2,104]
Tamaño de la muestra	121
Desviación típica	0,351
Error estándar	0,032



ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

**Actual nivel de formación**

Escolar completa	4	3%
Formación Universitaria	55	43%
Formación Postgrado (Máster, Doctorado)	47	37%
Formación Profesional	21	17%
Respuestas Recibidas	127	100%

**Análisis técnico**

Media	2,669
Intervalo de confianza (95%)	[2,532-2,806]
Tamaño de la muestra	127
Desviación típica	0,787
Error estándar	0,070

**Etapas en la que es necesaria/interesante la formación**

Antes de iniciar una empresa	102	81%
Una vez puesta en marcha la iniciativa empresarial	24	19%
Respuestas Recibidas	126	100%

**Análisis técnico**

Media	1,190
Intervalo de confianza (95%)	[1,122-1,259]
Tamaño de la muestra	126
Desviación típica	0,394
Error estándar	0,035

**Tipo de formación considera más útil**

Diseño de plan de negocios	74	15%
Marketing	73	15%
Finanzas/Gestión Financiera	66	14%
Planificación de operaciones	35	7%
Planificación organizacional	44	9%
Obtención de recursos	59	12%
Planificación estratégica	60	12%
Gestión administrativa	48	10%
Otro (Por favor especifique)	24	5%
Respuestas Recibidas	483	100%

**Análisis técnico**

Media	17,216
Intervalo de confianza (95%)	[16,989-17,443]
Tamaño de la muestra	483
Desviación típica	2,541
Error estándar	0,116

**Ha asistido a algún curso de formación asociado a la actividad emprendedora**

Si	86	70%
No	37	30%
Respuestas Recibidas	123	100%

**Análisis técnico**

Media	1,301
Intervalo de confianza (95%)	[1,219 - 1,382]
Tamaño de la muestra	123
Desviación típica	0,460
Error estándar	0,042

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

**Cuáles han sido los motivos para asistir a ellos**

No ha optado por seguir una formación superior formal.	3	3%
Falta de formación específica en el proceso de formación superior	16	18%
Necesidad de actualización en un área de conocimiento específica	45	52%
Otro	23	26%
Respuestas Recibidas	87	100%

**Análisis técnico**

Media	3,011
Intervalo de confianza (95%)	[2,850 - 3,173]
Tamaño de la muestra	87
Desviación típica	0,770
Error estándar	0,083

**Cuáles han sido los motivos para asistir a ellos**

Los conocimientos obtenidos fueron relevantes para el desarrollo de mi emprendimiento.	38	42%
Las habilidades obtenidas fueron relevantes para el desarrollo mi emprendimiento.	19	21%
Tras el proceso de formación fue necesario acceder a nuevos cursos para complementar lo aprendido.	33	37%
Respuestas Recibidas	90	100%

**Análisis técnico**

Media	1,944
Intervalo de confianza (95%)	[1,760 - 2,129]
Tamaño de la muestra	90
Desviación típica	0,891
Error estándar	0,094

**¿Cuáles considera que fueron las estrategias más efectivas para su aprendizaje?**

Curso presencial	71	43%
E-learning	30	18%
B-learning	2	1%
Seminarios/Talleres	61	37%
Respuestas Recibidas	164	100%

**Análisis técnico**

Media	4,097
Intervalo de confianza (95%)	[3,889 - 4,304]
Tamaño de la muestra	164
Desviación típica	1,356
Error estándar	0,106

**Formas de aprendizaje, ¿Cuáles considera que son más efectivas de cara al desarrollo de habilidades emprendedoras?**

Clases teóricas	26	11%
Ejercicios prácticos	71	31%
Estudios de caso	60	26%
Aprendizaje basado en Proyectos	64	28%
Otro (Por favor especifique)	9	4%
Respuestas Recibidas	230	100%

**Análisis técnico**

Media	5,900
Intervalo de confianza (95%)	[5,760 - 6,040]
Tamaño de la muestra	230
Desviación típica	1,081
Error estándar	0,071

### III. Caracterización de estrategias presentes en cada institución.

#### COMISIÓN EUROPEA

<b>Institución</b>	Comisión Europea
<b>Iniciativa</b>	<b>Programa Europeo de intercambio para emprendedores</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto · Emprendedores con empresas de menos de 3 años.
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación/Asesoría
<b>Alcance</b>	Internacional (gestionado nacionalmente por diversos agentes como FUE, CAM, entre otros)
<b>Descripción de las actividades</b>	Erasmus for Young Entrepreneurs es un proyecto puesto en marcha por la Unión Europea (EU). Su objetivo es ayudar a los nuevos emprendedores a adquirir las competencias necesarias para la puesta en funcionamiento de una empresa (PYME) a través de estancias en negocios en otros países de la Unión Europea. Estas estancias contribuyen en la mejora de las competencias, habilidades y conocimientos y facilitan la transferencia de conocimiento entre emprendedores de diferentes países.
<b>ECTS /duración</b>	Estancia mínimo de 2 meses, máximo de 3.
<b>Metodologías/Detalle</b>	Formación práctica para nuevos emprendedores en PYMEs por toda Europa de cara a facilitar la puesta en marcha y el desarrollo de sus ideas de negocio; Intercambios de experiencias e información entre emprendedores relacionadas con los obstáculos y retos de montar y desarrollar una idea de negocio; Favorecer el acceso al mercado y la identificación de socios potenciales para los emprendedores (nuevos y experimentados) en otros países de la Unión Europea; Favorecer networking entre emprendedores de distintos países.
<b>Ubicación del Plan</b>	Grado/Posgrado

#### BANCAJA

<b>Institución</b>	<b>Bancaja</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Programa de Formación Bancaja Jóvenes Emprendedores</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto · Emprendedores
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación
<b>Alcance</b>	Nacional
<b>Descripción de las actividades</b>	Programa de Formación Bancaja Jóvenes Emprendedores, Cátedras Bancaja
<b>ECTS /duración</b>	Variable de acuerdo a las especificidades de cada curso.
<b>Metodologías/Detalle</b>	Cursos básicos y avanzados para la creación de una empresa; las cátedras en las universidades donde están presentes ofrecen formación y fomentan la investigación de temas relacionados con el estudio del emprendedor.
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPRENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

<b>Institución</b>	<b>Bancaja</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Premio Bancaja Jóvenes Emprendedores</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto-Jóvenes de hasta 35 años (inclusive), bien de forma individual o colectiva.
<b>Tipo de iniciativa</b>	Premio
<b>Alcance</b>	Nacional
<b>Descripción de las actividades</b>	Constituye el objeto de este concurso el desarrollo y puesta en marcha de proyectos empresariales, que deberán ubicarse en localidades del territorio nacional
<b>ECTS /duración</b>	
<b>Metodologías/Detalle</b>	Existen tres categorías de premios: Empresas de Base Tecnológica: 10 premios de 15.000 € Empresas Tradicionales y/o sociales: 10 premios de 10.000 € Proyectos de Empresas: 20 premios de 5.000 €
<b>Ubicación del Plan</b>	

#### COMISIONES OBRERAS

<b>Institución</b>	<b>Comisiones Obreras: FOREM</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera (FOREM)</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto· a todo público (afiliado o sin afiliar)
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación.
<b>Alcance</b>	Nacional
<b>Descripción de las actividades</b>	Se trata de cursos presenciales/online de diversa temática, no destinados específicamente al emprendedor. Ofrece acciones de información y orientación para la búsqueda de empleo y asesoramiento para el autoempleo
<b>ECTS /duración</b>	Variable
<b>Metodologías/Detalle</b>	Clases presenciales/online y asesoramiento personal
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

#### ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL EOI

<b>Institución</b>	<b>Escuela de Organización Industrial</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Área de Pymes y Emprendedores.</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación, Asesoría
<b>Alcance</b>	Nacional
<b>ECTS /duración</b>	Variable
<b>Descripción de las actividades</b>	Curso de Creación de Empresa Formación Específica (asesoría y seguimiento) Concurso Emprendedor EOI Redepyme

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

<b>Metodologías/Detalle</b>	<p>Curso de Creación de Empresa: en formato b-learning y online cuyo principal objetivo es la creación del plan de negocio. En su ofertan tienen un curso de creación de empresa específico para EBTs</p> <p>Formación Específica (asesoría y seguimiento)</p> <p>Concurso Emprendedor EOI: orientado a premiar las mejores iniciativas, su proceso conlleva un proceso de formación y asesoría para quienes participan.</p> <p>Redepyme: Es la primera red española de pequeñas y medianas empresas surgidas del Programa CRECE. En la actualidad, pertenecen a esta Red más de 3.200 empresas distribuidas por todas la Comunidades Autónomas</p>
<b>ECTS /duración</b>	variable
<b>Ubicación del Plan</b>	postgrado y continua

**FUNDACIÓN JUNIOR ACHIEVEMENT**

<b>Institución</b>	<b>Fundación Junior Achievement</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Formación a nivel primaria, secundaria, bachillerato y universitaria</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado · Alumnos de primaria, secundaria, bachillerato de los centros educativos que se involucran en esta iniciativa.
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación inicial.
<b>Alcance</b>	<b>Internacional con implementación nacional.</b> En la Comunidad de Madrid actualmente hay un total de 93 centros educativos involucrados: 88 colegios y 5 universidades.
<b>Descripción de las actividades</b>	<p>Aprender a Emprender es un conjunto de actividades orientada a las etapas más tempranas de formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria: Nuestra Comunidad (7-8 años, 5 clases de 1 hora semanal), Nuestra Comunidad y Nuestra ciudad (8-9 años, 5 clases de una hora semanal), Nuestros Recursos (10 y 11 años, 9 clases de una hora semanal)</li> <li>• Secundaria: Las ventajas de permanecer en el colegio (12-13 años, 5 clases de una hora semanal), Comercio Internacional (13-14 años, 6 clases de una hora semanal), Decide tu futuro (14-15 años, 10 clases de 1 hora semanal)</li> <li>• Bachillerato: Habilidades para el éxito (16-17 años, 9 clases de una hora semanal), Liderazgo Comunitario (16-17 años, 18 clases de 2 horas semanales) y La Compañía: Empresa Solidaria (15 reuniones de dos horas semanales)</li> </ul>
<b>ECTS /duración</b>	Variable de 5 a 9 horas (integrado en el horario escolar regular)
<b>Metodologías/Detalle</b>	La metodología se basa en el concepto de aprender haciendo. Se entrega una parte de conocimiento teórico pero sus actividades son netamente prácticas. Las iniciativas de esta fundación se sustentan en la actividad de voluntariado que realizan empresas y profesionales para acompañar el proceso de formación de niños y jóvenes.
<b>Ubicación del Plan</b>	Formación Inicial

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

### GENOMA

<b>Institución</b>	<b>GENOMA España</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Formación Bioemprendedores</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado ·Titulados universitarios, investigadores, profesores, doctorandos principalmente de las áreas de la ciencia de la vida.
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Asesorías y Tutorías
<b>Alcance</b>	Nacional
<b>Descripción de las actividades</b>	Curso de formación semipresencial que cuenta con 4 sesiones presenciales y un apoyo virtual en el BIOCAMPUS. El plan de estudios cuenta con 32 unidades de estudio y 8 módulos temáticos que abarcan el espectro de conocimientos y habilidades para el desarrollo de emprendimientos en el área de la biotecnología.
<b>ECTS /duración</b>	6 meses
<b>Metodologías/Detalle</b>	Proceso de autoaprendizaje a través del medio virtual que se complementa con cuatro sesiones magistrales presenciales. La metodología se basa fundamentalmente en ejercicios prácticos y estudios de caso BioCampus como plataforma virtual así como material para las clases presenciales.
<b>Ubicación del Plan</b>	Postgrado

### INSTITUTO EMPRESA FAMILIAR

<b>Institución</b>	<b>Instituto de la Empresa Familiar (IEF)</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Red de Cátedras de Empresa Familiar</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado ·Estudiantes de primer y segundo ciclo de carrera universitaria, Estudiantes de tercer ciclo o post-grado, Familiares involucrados o no en la empresa familiar, Directivos o profesionales no familiares que trabajen o piensen trabajar en la empresa familiar, y consultores de empresa familiar.
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Investigación y Formación
<b>Alcance</b>	Nacional
<b>Descripción de las actividades</b>	Cátedras de Empresa Familiar tienen por objeto el análisis, la investigación y la docencia sobre la realidad de este tipo de compañías. En la Comunidad de Madrid esta cátedra está presente en las universidades: Carlos III, Antonio Nebrija y Complutense de Madrid.
<b>ECTS /duración</b>	No aplica
<b>Metodologías/Detalle</b>	La metodología de trabajo de la cátedra busca integrar en los planes de estudios cursos específicos de empresa familiar, así como promover la investigación en los centros académicos.
<b>Ubicación del Plan</b>	Formación Universitaria (Segundo Ciclo)



ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPRENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

**FUNDACIÓN INCYDE**

<b>Institución</b>	<b>Cámaras · Fundación INCYDE</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Cursos gratuitos</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación
<b>Alcance</b>	Nacional
<b>Descripción de las actividades</b>	La Fundación Incyde desarrolla programas formativos en modalidad presencial y online que se basan en tres puntos fuertes y diferenciados: Metodología propia en continuo desarrollo y adaptada a las necesidades de los emprendedores y empresarios
<b>Metodologías/Detalle</b>	Consultoría individual activa, durante el programa formativo, un grupo de consultores especializados en cada materia y coordinados por un Director de Proyectos, asesora a cada participante en la elaboración de su proyecto de empresa viable o en su plan de mejora. A lo largo de este proceso, el participante será asesorado en la forma más conveniente para su proyecto o empresa sobre las principales áreas de la actividad empresarial: marketing, finanzas, calidad, medio ambiente, nuevas tecnologías, aspectos jurídicos, fiscales, laborales, etc.
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

**SINDICATO UNION GENERAL DE TRABAJADORES**

<b>Institución</b>	<b>UGT</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Plan Confederal de Formación Intersectorial 2010</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto · Cursos destinados a: Trabajadores en activo, dados de alta en la Seguridad Social Española. Desempleados inscritos como demandantes de empleo en el Servicio Público de Empleo.
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación.
<b>Alcance</b>	Nacional
<b>Descripción de las actividades</b>	Se trata de cursos presenciales/online de diversa temática, no destinados específicamente al emprendedor aunque hay un área de formación asociada a la empresa con cursos interesantes para el emprendedor.
<b>ECTS /duración</b>	Variable
<b>Metodologías/Detalle</b>	Algunos de los cursos de formación más relacionados con el emprendedor son los de creación y gestión de microempresas: plan de microempresas.
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua



### ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MUJERES EMPRESARIAS DE MADRID (ASEME)

<b>Institución</b>	<b>Asociación Española de Mujeres Empresarias de Madrid</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Cursos gratuitos para trabajadores ocupados, para autónomos y para desempleados de la Comunidad Autónoma de Madrid</b> (Planes de formación gestionado por ADAMS y ASEME)
<b>Público objetivo</b>	Cerrado ·Trabajadores en activo de la Comunidad de Madrid cotizando en alguno de los regímenes de la Seguridad Social (general, autónomos, agrario, etc.) y también a desempleados inscritos en la Oficina de Empleo
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación (Convenio de Formación entre ASEME y el Servicio Regional de Empleo de la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid)
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Formación Presencial, Online y a distancia Temas: Gestión Económica y Financiera, Legislación y Gestión Tributaria.
<b>ECTS /duración</b>	Desde 45 hasta 180 horas dependiendo del curso.
<b>Metodologías/Detalle</b>	Metodología activa, práctica y globalizadora, que fomenta la implicación y participación del alumno/a en el aprendizaje y su motivación hacia el curso.
<b>Ubicación del Plan</b>	Formación Continua

### ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS DE MADRID

<b>Institución</b>	<b>Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Asesorías para el diseño e implementación de un plan de negocios.</b>
<b>Público objetivo</b>	<b>Cerrado · Asociados.</b>
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Asesorías y Tutorías
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Desde la Asociación ofrece asesoría en diferentes ámbitos vinculadas a la actividad empresarial a sus miembros.
<b>Metodologías/Detalle</b>	Asesoramiento Técnico Empresarial Encuentros e Intercambios Comerciales Departamento de Comunicación Servicio Telemático Utilización de Sede Social Tutelaje personalizado
<b>Ubicación del Plan</b>	Formación continua

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

**ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS MADRID**

<b>Institución</b>	<b>Asociación de Trabajadores Autónomos Madrid</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Formación a emprendedores</b>
<b>Público objetivo</b>	<b>Abierto · Autónomos y universitarios</b>
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	<p>Creación y colaboración en cátedras del trabajo autónomo en las universidades privadas y públicas para que el universitario se plantee el trabajo por cuenta propia como opción profesional válida</p> <p>Formación de trabajadores autónomos para mejorar su cualificación y el trasvase de sectores en crisis a sectores emergentes.</p> <p>Colaboración con los ayuntamientos para facilitar el asentamiento de autónomos que a su vez creen redes o clúster (parques tecnológicos).</p> <p>Formación de trabajadores autónomos en sectores concretos para mejorar su cualificación y el trasvase de sectores en crisis a sectores emergentes (FORCEM)</p> <p>Premio Ata Madrid al Autónomo del año Premiar la trayectoria empresarial y establecer modelos a imitar.</p> <p>Tutorías y asesorías para diseñar la idea de negocio y facilitar su consolidación para favorecer el establecimiento de nuevos autónomos</p>
<b>Metodologías/Detalle</b>	Formación específica a través del estudio de caso.
<b>Ubicación del Plan</b>	Grado, Continua

**AYUNTAMIENTO DE ALCALA: ALCALA DESARROLLO**

<b>Institución</b>	<b>Ayuntamiento de Alcalá.</b>
<b>Iniciativa</b>	Alcalá Desarrollo
<b>Público objetivo</b>	Cerrado · Ciudadanos del ayuntamiento
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación
<b>Alcance</b>	Local
<b>Descripción de las actividades</b>	Presencial
<b>ECTS /duración</b>	6 horas
<b>Metodologías/Detalle</b>	<p><b>Seminario de creación de empresas:</b> Este seminario se hace con un máximo de 8 personas y no tiene una periodicidad fija sino que queda sujeto a la demanda.</p> <p><b>Seminarios de autoempleo “Puerta al mercado laboral”:</b> Se imparte en institutos y escuelas taller para motivar hacia el autoempleo</p>
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

<b>Institución</b>	<b>Ayuntamiento de Alcalá. Alcalá Desarrollo</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Asesoramiento integral para la elaboración del plan de empresa</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado · Ciudadano de Alcalá

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

<b>Tipo de iniciativa</b>	<b>Asesoría</b>
<b>Alcance</b>	Local
<b>Descripción de las actividades</b>	Presencial
<b>ECTS /duración</b>	Variable
<b>Metodologías/Detalle</b>	
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

**AYUNTAMIENTO DE GETAFE: GISA**

	<b>Ayuntamiento de GETAFE</b>
<b>Iniciativa</b>	GISA Iniciativa
<b>Público objetivo</b>	Abierto ·Alumnos de último año de secundaria, de formación profesional y emprendedores
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación y Asesoría
<b>Alcance</b>	Local
<b>Descripción de las actividades</b>	<b>Programa de Fomento del Espíritu Emprendedor, Formación a Emprendedores, Creación de Plan de Empresa, Asesorías</b> Seminarios de formación y jornadas en Institutos de ESO y FP; formación continua online y presencial; gerencias asistidas (asesorías)
<b>ECTS /duración</b>	Variable según la iniciativa puntual
<b>Metodologías/Detalle</b>	Prácticas y a través de experiencias de otros emprendedores
<b>Ubicación del Plan</b>	Inicial y Continua

**AYUNTAMIENTO DE MADRID: MADRIDEMPRENDE**

<b>Institución</b>	<b>Ayuntamiento de Madrid</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Madrid Emprende</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación, asesoría
<b>Alcance</b>	Local
<b>Descripción de las actividades</b>	Presencial. Se ofrecen todos los contenidos necesarios para la adquisición de habilidades y conocimientos para la puesta en marcha de un negocio, definición de estrategias comerciales y dirección empresarial, entre otras.
<b>ECTS /duración</b>	Variable según la actividad
<b>Metodologías/Detalle</b>	Ciclo de seminarios de in-formación, Cómo emprender en la ciudad de Madrid 2010, Top Entrepreneur, Escalera Empresarial, Oficina de Asesoramiento al Emprendedor, Foro de Emprendedores, Punto de Asesoramiento e inicio de tramitación (PAIT); Autobús del Emprendedor; Unidades de Innovación; Formación en gestión financiera.
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

<b>Institución</b>	<b>Ayuntamiento de Madrid</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Madrid Emprende</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto
<b>Tipo de iniciativa</b>	Facilidad para la Implementación

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

<b>Alcance</b>	Local
<b>Descripción de las actividades</b>	Agilización de procesos administrativos, y creación de espacio físico para la incubación de empresas
<b>ECTS /duración</b>	Variable según la actividad.
<b>Metodologías/Detalle</b>	Red de Viveros de Empresa Madrid Emprende (ofrece Un espacio físico adecuado para instalar sus proyectos. Acompañamiento a los emprendedores por medio de actuaciones de asesoramiento y tutelajes)
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

#### AYUNTAMIENTO DE MAJADAHONDA

<b>Institución</b>	<b>Ayuntamiento de Majadahonda</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Formación para el Emprendimiento</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación y tutoría
<b>Alcance</b>	Local
<b>Descripción de las actividades</b>	Presencial Curso de Creación de Empresas (40 horas teóricas+ 15 hrs de tutoría práctica) Curso de Habilidades Empresariales (en conjunto con Servicio Regional de Empleo) Cursos de Sensibilización (orientado a alumnos de secundaria y FP)
<b>ECTS /duración</b>	
<b>Metodologías/Detalle</b>	Conocimiento teórico complementado con ejercicios prácticos y estudios de caso
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

#### AYUNTAMIENTO DE MÓSTOLES

<b>Institución</b>	<b>Ayuntamiento de Móstoles</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Empresa Municipal de Promoción Económica de Móstoles</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado·Abierto a personas de Móstoles o que quieran emprender en el municipio
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación
<b>Alcance</b>	Local
<b>Descripción de las actividades</b>	Presencial
<b>ECTS /duración</b>	Periodicidad bimensual.
<b>Metodologías/Detalle</b>	Conocimiento teórico mas ejercicios prácticos y estudios de caso. Programa Aprender a Emprender en Móstoles: orientado al autoempleo y emprendimiento. Foro de Emprendimiento: Convoca a empresarios y emprendedores cada uno con diferentes ideas empresariales

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPRENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

	para favorecer el networking.
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

#### AYUNTAMIENTO POZUELO DE ALARCÓN

<b>Institución</b>	<b>Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Pozuelo Empresas, Formación y Asesoramiento</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto ·Emprendedores y empresarios
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación y Asesoría
<b>Alcance</b>	Local
<b>Descripción de las actividades</b>	Pozuelo Empresa; cursos y seminarios de formación y asesoramiento
<b>ECTS /duración</b>	
<b>Metodologías/Detalle</b>	<p>Pozuelo Empresas ofrece recursos para hacer negocios en Pozuelo, servicios de desarrollo empresarial como encuentros empresariales de inversión, cooperación empresarial, internacional con las ciudades hermanadas, eventos (Desayunos de Trabajo, Encuentros interempresariales, culturales y deportivos) , información sobre los parques empresariales y directorio de empresas, eventos Internacionales.</p> <p>La formación está dirigida prioritariamente a comerciantes, empresarios, directivos y a otros profesionales de Comercios y Empresas ubicadas en Pozuelo de Alarcón o que residan en el municipio y en el momento de realizar el curso estén en activo laboralmente</p>
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

#### CÁMARA DE COMERCIO DE MADRID

<b>Institución</b>	<b>Cámaras · Cámara de Madrid· Instituto de Formación Empresarial de la Cámara de Madrid (IFE)</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Programa de Apoyo para Empresarios Autónomos y Pymes (CAM)</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Puesta en marcha un conjunto de acciones formativas orientadas a este colectivo, dirigido, a la mejora de su competitividad.
<b>ECTS /duración</b>	s/i
<b>Metodologías/Detalle</b>	Entre otros cursos, en este programa se ofrecen: dirección y gestión de proyectos; técnicas de comunicación interpersonal, dirección de reuniones; planificación, organización y gestión del tiempo; habilidades de dirección de equipo, inteligencia emocional; habilidades comerciales; gestión de conflictos; negociación; plan de marketing; plan comercial entre otros.
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPRENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

**CONSEJERÍA DE EMPLEO, MUJER E INMIGRACIÓN**

<b>Institución</b>	<b>Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración. Área de emprendedores y formación continua</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Creación de Empresas</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto Ocupados, Desempleados orientados al autoempleo
<b>Tipo de iniciativa</b>	Investigación, formación, asesoría, facilidades para la implementación, premios
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	La estrategia tiene como objetivo <b>fomentar la cultura empresarial</b> , motivar y dinamizar a colectivos interesados en el <b>autoempleo y creación de empresas</b> .
<b>ECTS /duración</b>	Variable según la iniciativa
<b>Metodologías/Detalle</b>	Programa Emprender en la Escuela (Primaria, Secundaria y Bachillerato)/ Jornadas de Creación de Empresas/Creación de Plan de Empresas/Cursos de Habilidades Empresariales/Campus del Emprendedor (a nivel universitario)/Asesoramiento para la búsqueda de financiación/Difusión/Asesoría personalizada/Subvenciones
<b>Ubicación del Plan</b>	Inicial, Grado, Continua

**CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE MADRID**

<b>Institución</b>	<b>Confederación Empresarial de Madrid-CEOE</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Proyecto Emprender en Formación Profesional para el Empleo</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto · Emprendedores (activos o por iniciar una actividad)
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación y asesoramiento.
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Aula Emprendedores: El Proyecto de Emprender
<b>ECTS /duración</b>	Jornadas de Fin de semana para cada Taller
<b>Metodologías/Detalle</b>	El Aula constituye un entorno profesional para analizar los diferentes problemas a los que se enfrenta un emprendedor y aportar criterios para resolverlos. Este Aula, tiene por finalidad ayudar, tanto a los emprendedores que se encuentran en las etapas iniciales del proyecto empresarial, como a quienes están valorando poner en marcha su idea de negocio pero todavía no han tomado una decisión a través de un conjunto de talleres participativo
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

**CONFEDERACIÓN MADRILEÑA DE AUTÓNOMOS Y EMPRENDEDORES**

<b>Institución</b>	<b>Confederación Madrileña de Autónomos y Emprendedores</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Formación y Asesoría a Autónomos</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto · empresarios autónomos
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Asesoría, formación
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Servicios que van desde la información y orientación, hasta la Asesoría Laboral, fiscal, financiera y contable.
<b>Ubicación del Plan</b>	continua

**IE BUSINESS SCHOOL (INSTITUTO DE EMPRESA)**

<b>Institución</b>	<b>Instituto de Empresa</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Departamento de Emprendedores · Club de Emprendedores</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto · Comunidad Universitaria (alumnos, ex alumnos) y otros
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación continua, asesoría y premio
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Club de Emprendedores/Concurso Banespyme-Orange/Servicio de Asesoramiento y acompañamiento profesional para nuevas empresas de base tecnológica
<b>ECTS /duración</b>	
<b>Metodologías/Detalle</b>	Club de Emprendedores: organizan charlas y conferencias sobre emprendimiento con carácter mensual, facilitan acceso a paneles de inversionistas Asesoría y acompañamiento para nuevos EBTs: en convenio con Madri+d, así como para el desarrollo del concurso Banespyme Orange.
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

**IESE**

<b>Institución</b>	<b>IESE</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Centro Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto-Alumnos de la Escuela de Negocios y externo
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación y Asesoría
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Curso de Formación para Inversores Privados Investment Readiness Seminar Trampolín Tecnológico del IESE
<b>ECTS /duración</b>	Variable

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

<b>Metodologías/Detalle</b>	<p>Curso de Formación para Inversores Privados: orientada a la actividad inversora.</p> <p>Investment Readiness Seminar: cuyo objetivo es explorar distintas dimensiones de la creación y crecimiento nuevas empresas, y adicionalmente fomentar la innovación y la formación de nuevos negocios en empresas ya consolidadas.</p> <p>Trampolín Tecnológico del IESE: Persigue la promoción y creación de empresas de base tecnológica. Para ello apoya a emprendedores en las distintas etapas del proceso de creación de una empresa.</p>
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

#### ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL

<b>Institución</b>	ESIC
<b>Iniciativa</b>	Centro de creación de empresas
<b>Público objetivo</b>	Cerrado · Alumnos y ex alumnos
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Asesoría y Formación
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Asesoramiento gratuito (asesorías, cursos cortos y de formación puntual (financiación, marco legal).
<b>Metodologías/Detalle</b>	<p>Este centro trabaja transversalmente a la escuela. Las actividades se basan en metodologías de trabajo individual, en equipo y exposiciones y tiene una línea editorial con más de 300 publicaciones.</p> <p>Uno de los servicios del centro es la ayuda al acceso a la financiación (en alianza con LA CAIXA)</p>
<b>Ubicación del Plan</b>	grado, postgrado y continua

#### FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA

<b>Iniciativa</b>	"Mi Primera Empresa"
<b>Público objetivo</b>	Cerrado · Alumnos del Programa de Enriquecimiento Educativo para alumnos de altas capacidades con la Consejería de Educación.
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación Inicial
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Actividad extracurricular durante los días sábados.
<b>ECTS /duración</b>	5 sesiones de una hora.
<b>Metodologías/Detalle</b>	<p>Principalmente a través de la práctica "a emprender se aprende emprendiendo". Los profesores son técnicos de la fundación del área de emprendedores.</p> <p>Se desarrolla un plan para los niños de 6º de primaria, "Mi Primera Empresa", en la cual a partir de un capital semilla real de 120€ generan un plan de negocio y generan la empresa (estructura organizativa completa). Los resultados se presentan en una feria en la que venden sus productos.</p>
<b>Ubicación del Plan</b>	6º de primaria



ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPRENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

<b>Institución</b>	<b>Fundación Universidad Empresa</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Graduate Programme</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado · Alumnos Universitarios
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Asesoría y Tutoría/Premios
<b>Alcance</b>	Internacional con implementación regional.
<b>Descripción de las actividades</b>	Programa de formación y asesoría orientado a alumnos de los últimos años de carrera que tengan una idea de negocio. Esta iniciativa considera un área de asesoría y premios. A cada grupo se entrega una documentación inicial y se asigna un patrocinio de alguna de las empresas que se asocian a esta actividad
<b>ECTS /duración</b>	5 a 6 meses
<b>Metodologías/Detalle</b>	La metodología se basa en el concepto de aprender haciendo. Se entrega una parte de conocimiento teórico pero sus actividades son netamente prácticas. El programa es una fórmula competitiva, con premios que no son la principal motivación, sino que el que cada proyecto está patrocinado por una empresa. Los participantes cuentan con el apoyo de tutores de la universidad que los apoyan en los temas más técnicos de la propuesta; y luego tienen otro tipo de asesores que trabajan en el desarrollo de plan de empresa (de la fundación y asesores externos).
<b>Ubicación del Plan</b>	Formación Superior

<b>Institución</b>	<b>Fundación Universidad Empresa</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Preincubadora de Empresas</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado · Énfasis en ideas que vienen del ámbito universitario
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Asesoría y Tutoría/Premios
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	El objetivo es ayudar a personas con ideas a desarrollar su plan de negocio. Se atiende a 30 a 35 emprendedores al año y tiene dos tutores permanentes. La preincubadora es parte de la red de incubadoras del Ayuntamiento de Madrid.
<b>ECTS /duración</b>	media de 6 meses
<b>Metodologías/Detalle</b>	La metodología se basa en el modelo de coaching con un proceso de tutorización permanente para la creación de un plan de empresa detallado, que lo que pretende es ser un examen exhaustivo del proyecto de manera de considerar todas las posibilidades en el papel “caerse en el papel” antes que en la vida real.
<b>Ubicación del Plan</b>	Formación Continua

### OFICINA DEL EMPRENDEDOR DE BASE TECNOLÓGICO (Madri+D)

<b>Institución</b>	<b>Madri+D</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Oficina del Emprendedor de Base Tecnológica</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto · Emprendedores que persigan crear un proyecto empresarial viable de base tecnológica en la Comunidad de Madrid.
<b>Tipo de iniciativa</b>	Formación a emprendedores de base tecnológica
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Presencial. La Oficina apoya la creación de empresas de base tecnológica surgidas de la explotación de los resultados de investigación desarrollada fundamentalmente en las universidades y centros de investigación de la Comunidad de Madrid
<b>ECTS /duración</b>	4-5 horas
<b>Metodologías/Detalle</b>	Jornada Formativa: La Visión Compartida y la Gestión Positiva de Conflictos
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

### SENIORS ESPAÑOLES PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA

<b>Institución</b>	<b>Seniors Españoles para la Cooperación Técnica</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Asesorías para el diseño e implementación de un plan de negocios.</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto a todo público
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Asesorías y Tutorías
<b>Alcance</b>	Nacional con representación regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Desde la Asociación ofrece asesoría en diferentes ámbitos vinculadas a la actividad empresarial a sus miembros.
<b>ECTS /duración</b>	No aplica
<b>Metodologías/Detalle</b>	Asesoramiento Técnico Empresarial por parte de profesionales seniors y tutelaje personalizado.
<b>Ubicación del Plan</b>	Formación continua.

### UNIVERSIDAD ALCALÁ DE HENARES

<b>Institución</b>	<b>Universidad Alcalá de Henares</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Programa de Apoyo al Emprendedor (Servicio de Orientación de Estudiante)</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto · Comunidad Universitaria y externos
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación/Asesoría
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Investigación: sobre la situación de empleo de sus alumnos, así como de las demandas formativas del mercado laboral Cátedra Bancaja: a través de la cual se imparte un curso de creación de empresa, seminario de habilidades específicas para el emprendedor. Asesoría: orientada a satisfacer las necesidades de formación del emprendedor.

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

<b>ECTS /duración</b>	Variable según la iniciativa
<b>Metodologías/Detalle</b>	Estas iniciativas buscan desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para transformar una idea en un plan de negocios a través de clases teóricas, ejercicios prácticos y estudios de caso
<b>Ubicación del Plan</b>	Grado/Postgrado/Continua

#### UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO

<b>Institución</b>	<b>Universidad Alfonso X El Sabio</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Formación y asesoría para Emprendedores</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado · Comunidad Universitaria
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Cátedra Jóvenes Emprendedores Bancaja/Asignatura de Creación de Empresas/Investigación de Mercados/Premio UAX Innova/Parque Empresarial
<b>ECTS /duración</b>	variable según la actividad
<b>Metodologías/Detalle</b>	<p>Cátedra Jóvenes Emprendedores Bancaja: Seminarios y talleres: programación anual de unos 10-15 seminarios/talleres/jornadas (2 al mes). Los talleres son de varios tipos:</p> <p>Formación: sobre temas como el coaching, cómo montar diferentes empresas (esta información la dan empresarios que van a la universidad a contar su experiencia).</p> <p>Asignatura de Creación de Empresas: Se entregan los conocimientos para poder desarrollar un plan de negocios.</p> <p>Investigación de Mercados: Se desarrollan proyectos de investigación sobre emprendimiento: se está realizando uno actualmente para detectar las oportunidades de negocio existentes en la zona de influencia de la universidad</p> <p>Premio UAX Innova</p> <p>Parque Empresarial: para la instalación de emprendimientos que surjan desde la Comunidad Universitaria.</p>
<b>Ubicación del Plan</b>	Grado y Continua

#### UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID: CIADE

<b>Institución</b>	<b>Universidad Autónoma de Madrid</b>
<b>Iniciativa</b>	Centro de Iniciativas Emprendedoras
<b>Público objetivo</b>	Abierto · Comunidad Universitaria y está abierto a gente externa.
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación y Asesoría
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Emprender en Humanidades/Escuela de Emprendedores Sociales/ Premio al Emprendedor Universitario

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU  
EMPRENDEDOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

<b>ECTS /duración</b>	3 ECTS para el curso Emprender en Humanidades
<b>Metodologías/Detalle</b>	Formación práctica complementada con elementos teóricos. Emprender en Humanidades: orientado a fomentar el espíritu emprendedor en los alumnos de humanidades, ciencias jurídicas y sociales (no técnicas)/Escuela de Emprendedores Sociales: dirigido a proyectos no lucrativos, fundaciones, asociaciones, cooperativas proyectos que se salen de las iniciativas tradicionales (con necesidades diferentes que los emprendedores tradicionales)/ Premio al Emprendedor Universitario: cuyo plan tiene integrado un plan formativo inicial una vez recibida las propuestas, tras el cual se asigna un tutor para el diseño del plan de negocio. El plan formativo está compuesto de 30 horas lectivas. Todos los años se ofrece este curso.
<b>Ubicación del Plan</b>	Grado y Continua

### UNIVERSIDAD CARLOS III

<b>Institución</b>	<b>Universidad Carlos III de Madrid</b>
<b>Iniciativa</b>	Formación para emprendimiento
<b>Público objetivo</b>	Cerrado ·Alumnos y miembros de los viveros
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación y facilidades para la implementación
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	La parte de formación la gestiona el Instituto Campomanes, de la UC3M.
<b>Metodologías/Detalle</b>	Combinación de clases teóricas, ejercicios prácticos y estudios de caso: Cursos presenciales: realizan colaboraciones en materia curricular con asignaturas de creación de empresas de las facultades de Ciencias Sociales, Economía, Ingeniería. En estas charlas se presenta el vivero Parque científico UC3M, se presenta una experiencia emprendedora y se realiza una charla explicando el desarrollo de un plan de negocio.
<b>Detalle de los cursos (cont.)</b>	Gestión de prácticas en empresas del vivero a alumnos de la Universidad, así como de Proyectos Fin de Carrera, por los cuales los alumnos reciben créditos y aprenden en una empresa que empieza, donde se enfrentan con problemas reales. Cátedra Bancaja: se desarrollan jornadas, taller de cultura y seminarios. Las líneas de investigación de la cátedra se sintetizan en 4 ejes: Corporate Entrepreneurship, Empresas nacidas Globales, Ventajas de las Empresas Pioneras, y Proyecto Empresarial.
<b>Ubicación del Plan</b>	Grado y Continua

#### UNIVERSIDAD DE COMILLAS

<b>Institución</b>	<b>ICADE Pontificia Universidad de Comillas</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Unidad de Emprendedores</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado · alumnos, antiguos alumnos, profesores, investigadores y personal de la Universidad
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación y asesoría
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Asesoramiento general y específico sobre creación de empresas Información sobre ayudas Asesoramiento para la elaboración del plan de empresa Cursos de formación para jóvenes emprendedores Premio Uniemprendia
<b>Metodologías/Detalle</b>	Asesoramiento general y específico sobre creación de empresas. Información sobre ayudas. Asesoramiento para la elaboración del plan de empresa. Cursos de formación para jóvenes emprendedores. Estos cursos tienen dos vertientes: presenciales, organizados en el ámbito de la Comunidad Valenciana a través de los Centros Europeos de Empresas Innovadoras y de las universidades valencianas y on-line, junto con el Instituto de Formación On-line que se desarrollan en toda España. Premio Uniemprendia: emprendedores con ideas, proyectos o empresas con menos de dos años de actividad basadas en la explotación de tecnologías desarrolladas en la Universidad, sus bases establecen un período de formación a través de tutorías
<b>Ubicación del Plan</b>	Grado, postgrado y continua

#### UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

<b>Institución</b>	<b>Universidad Complutense de Madrid</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Compluemprende</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado· Comunidad Universitaria
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Asesoría y tutorías cuyo objetivo es la creación de empresas
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	El objetivo es la promoción de la creación de empresas y se crea la oficina de Compluemprende (oficina de apoyo y ayuda al emprendedor). Fomentar el espíritu emprendedor en todos los ámbitos de la universidad.
<b>ECTS /duración</b>	Créditos de libre elección/ 4 sesiones para el diseño del plan de negocio.
<b>Metodologías/Detalle</b>	Asesoría y tutorías cuyo objetivo es la creación de empresas
<b>Ubicación del Plan</b>	Grado/Postgrado



#### UNIVERSIDAD ANTONIO DE NEBRIJA

<b>Institución</b>	<b>Universidad Antonio de Nebrija</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Formación para el Emprendimiento</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado ·Alumnos y antiguos alumnos de la universidad
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación , asesoría y premios
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Asignatura de Creación de Empresas/ Programa Diploma Lidera/ Club de Emprendedores/Premio Jóvenes Emprendedores
<b>ECTS /duración</b>	Variable
<b>Metodologías/Detalle</b>	Metodología eminentemente práctico y vivencial Asignatura de Creación de Empresas: el principal objetivo es que a lo largo del curso presenten un plan de empresa Programa Diploma Lidera: para el desarrollo de competencias para mejorar la empleabilidad de los egresados Club de Emprendedores: Organiza coloquios con profesionales de diversos sectores, cursillos y seminarios prácticos, Premio Jóvenes Emprendedores: Se convoca para que diferentes equipos de colegios e institutos presenten sus proyectos.
<b>Ubicación del Plan</b>	Inicial, grado y continua

#### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID: CREACIÓN DE EMPRESAS

<b>Institución</b>	<b>Universidad Politécnica de Madrid (UPM)</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Área de Creación de Empresas</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado· Comunidad Universitaria
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación, asesoría, premio
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Seguimiento desde la fase inicial hasta la constitución de la empresa. - Análisis de la viabilidad del proyecto. - Asesoramiento continuado. - Orientación en la redacción del Plan de Negocio. - Acciones formativas orientadas a las necesidades del equipo. - Visibilidad para inversores y apoyo en la búsqueda de financiación. - Competición de Creación de Empresas ACTÚAUPM (seis ediciones, séptima en curso)

<b>Metodologías/Detalle</b>	<p>Programa de Creación de Empresas de Base Tecnológica: fomenta la cultura emprendedora, la transferencia de tecnología y el desarrollo de ideas innovadoras en la comunidad universitaria. Para ello proporciona asesoramiento personalizado, servicios de financiación, programas formativos para emprendedores, competición de creación de empresas así como servicios a empresas.</p> <p>Da la oportunidad a los participantes de conocer los principios básicos para la elaboración de un plan de negocio y la puesta en marcha de una empresa.</p> <p>Acerca a los emprendedores de base tecnológica a los conceptos y terminología propia de la actividad empresarial, así como la adquisición de ciertas habilidades directivas.</p> <p>Ayuda a completar y consolidar equipos en torno al proyecto empresarial que se ha presentado a la Competición de Creación de Empresas.</p> <p>Desarrollo y evaluación de planes de viabilidad.</p>
<b>Ubicación del Plan</b>	Grado, postgrado y continua

#### UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

<b>Institución</b>	<b>Universidad Rey Juan Carlos</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Formación para Emprendedores</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto ·Comunidad Universitaria y externos
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Máster Oficial para Emprendedores Campus del Emprendimiento Cátedra Jóvenes Emprendedores
<b>ECTS /duración</b>	60 ECTS para el Máster Oficial
<b>Metodologías/Detalle</b>	<p>Blended learning (presencial y por otro lado un apoyo de plataforma virtual). Basado en un aporte conceptual, con ejercicios prácticos y estudios de caso.</p> <p>Máster interdepartamental (3 departamentos involucrados), su objetivo es desarrollar el plan de empresa completo.</p> <p>Campus del Emprendimiento: iniciativa de la universidad, extensión del COIE, su actividad se hace a través de asesoría directa de los profesores de la universidad para aprovechar el conocimiento del cuerpo docente</p>
<b>Detalle de los cursos (cont.)</b>	Cátedra Jóvenes Emprendedores: e desarrollan seminarios pero que más que de formación son informativos para que los que asistan tenga una experiencia cercana, con un empresario que cuente su experiencia. Acercar los empresarios a la universidad. Por otro lado, premiar las iniciativas empresariales. También se desarrollan investigaciones académicas.
<b>Ubicación del Plan</b>	Grado y Postgrado



#### UNIVERSIDAD SAN PABLO CEU

<b>Institución</b>	<b>Universidad San Pablo CEU</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>ICADE</b>
<b>Público objetivo</b>	Cerrado · Alumnos actuales como antiguos alumnos del CEU.
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Formación
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	Ciclo de Jornadas sobre Emprendedores Club de Emprendedores
<b>Metodologías/Detalle</b>	Las jornadas se realizan en colaboración con la Consejería de Empleo y Mujer e Inmigración de la CAM. El Club organiza coloquios, seminarios y jornadas específicas para emprendedores. ** son miembros en la Oficina del Emprendedor de Base Tecnológico Madri+d
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua

#### UNION DE PROFESIONALES Y TRABAJADORES AUTONOMOS

<b>Institución</b>	<b>Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos.</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Asesorías</b>
<b>Público objetivo</b>	Abierto · dirigidas a los trabajadores autónomos
<b>Tipo de Iniciativa</b>	Asesorías
<b>Alcance</b>	Regional
<b>Descripción de las actividades</b>	El objeto es proporcionar conocimientos y prácticas adecuadas a las demandas del mercado de trabajo y a las necesidades de formación de cada persona.
<b>Metodologías/Detalle</b>	Se entrega un asesoramiento personalizado para el desarrollo de planes de empresa que faciliten al autónomo crear su propia empresa y poder solicitar microcréditos
<b>Ubicación del Plan</b>	Continua