



OBSERVATORIO
cultura emprendedora



fundación
universidad
sociedad

Aproximación a la
Cultura Emprendedora
en Extremadura

JUNTA DE EXTREMADURA



Aproximación a la Cultura Emprendedora en Extremadura

**Estudio sobre los programas de Cultura
Emprendedora de la Junta de Extremadura**

Curso 2017 / 2018



Cualquier forma de reproducción, distribución o comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista en la ley.

2019, Fundación UNIVERSIDAD SOCIEDAD

Campus Universitario de Badajoz

Avda. de Elvas, s/n

06071, Badajoz

<https://www.uexfundacion.es>

ISBN: 978-84-09-17172-9

Depósito Legal: CC-0391-2019

Este estudio ha contado con la colaboración y apoyo de:

El **equipo de Cultura Emprendedora** de la Junta de Extremadura y del **equipo de la Fundación Universidad Sociedad** de la Universidad de Extremadura.

Contenido

1 - Ficha técnica del estudio	9
2 - Contexto del análisis	11
3 - Satisfacción general del profesorado	9
4 - Análisis de la satisfacción general del profesorado por programa	39
5 - Satisfacción del profesorado desde un enfoque cualitativo	45
6 - Impacto de los programas de Cultura Emprendedora en el alumnado	47
7 - Propuesta de mejora e inclusión en el cuestionario al alumnado	59
8 - Otras Propuestas para 2018/19	65
9 - Referencias	67

1 – Ficha técnica del estudio

PROGRAMAS

Programas evaluados: Junioremprende – Teenemprende – Experemprende – Youthemprende

DOCENTES

Docentes implicados: 356 (200 Junior, 100 Teen, 44 Expert, 12 Youth)

Docentes encuestados: 154 (58 Junior – 67 Teen– 21 Expert– 8 Youth)

FICHA TÉCNICA - ESTUDIO SOBRE EL PROFESORADO	
Ámbito Geográfico	Comunidad Autónoma de Extremadura
Universo	356 docentes inscritos en el programa Cultura Emprendedora 2017/18
Método de recogida de información	Cuestionario on-line
Ámbito temporal	Junio de 2017
Muestra	154 cuestionarios válidos
Índice de participación	43%
Error muestral	6%
Nivel de confianza	95% $p=q=0,5$

ALUMNADO

Alumnos inscritos: 4.800

Alumnos encuestados: 1.198

FICHA TÉCNICA - ESTUDIO SOBRE EL ALUMNADO	
Ámbito Geográfico	Comunidad Autónoma de Extremadura
Universo	4.800 participantes en el programa Cultura Emprendedora 2017/18
Método de recogida de información	Cuestionario on-line supervisado por los docentes
Ámbito temporal	Junio de 2017
Muestra	1.198 cuestionarios válidos
Índice de participación	25%
Error muestral	2,5%
Nivel de confianza	95% $p=q=0,5$

2 - Contexto del análisis

El crecimiento económico y el emprendimiento son conceptos claramente vinculados en la sociedad de hoy. Actualmente se reconoce que el emprendimiento es un potente motor del desarrollo regional y por eso se incentiva desde las políticas públicas. Estudios como los de Henderson (2002) o Ruiz-Navarro (2003), demuestran que los emprendedores impactan de forma significativa la actividad económica de un territorio porque contribuyen a conectar la economía regional con la economía global, crean empleos, mejoran los rendimientos a nivel local y los niveles de bienestar social.

En el contexto actual, globalizado e interconectado, los planes de formación en distintos territorios intentan conjugar dos conceptos: el de la educación y el de la empleabilidad. Éste último está muy relacionado con el concepto de emprendimiento. Según argumentan Yorke y Knight (2007), la empleabilidad es un concepto de naturaleza psicológica que representa el conjunto de características fuertemente relacionadas con la carrera profesional de las personas. Justamente son esas características que configuran la empleabilidad las que ayudan a las personas a adaptarse a los requisitos cambiantes del contexto laboral actual. Destacamos la competencia de la comunicación, la resolución de problemas en equipo o el conocimiento y autogestión de sí mismo, entre otras. Así, una persona con alto nivel de empleabilidad será una persona capaz de encontrar empleo, de generar su propio puesto de trabajo, de cambiar de empleo si lo desea y de mantener el empleo que tenga a pesar de reestructuraciones o cambios.

El término empleabilidad se usa para referirnos a las habilidades individuales y a la adaptabilidad de los empleados (Fugate *et al.*, 2004) y también para referirnos a las políticas sociales que la fomentan (McQuaid y Lindsay, 2005). En cualquiera de los dos casos, la empleabilidad no garantiza un empleo, pero si es cierto que incrementa las probabilidades de las personas de generar y mantener una carrera laboral de éxito (Thijssen *et al.*, 2008).

Laukkannen (2000) distingue dos áreas para tratar el emprendimiento en educación. En primer lugar, la educación *sobre* emprendimiento, que incluye todo lo relacionado con las teorías del emprendimiento, los modelos de negocio, la creación de empresas y la contribución de las nuevas iniciativas emprendedoras al desarrollo económico. En segundo lugar, está la educación *para* el emprendimiento, que tiene como objetivo el estímulo de las competencias emprendedoras en los alumnos y dotarles de las herramientas necesarias para emprender. Es la educación para el emprendimiento la que, a nuestro entender, debe ser prioritaria en los planes de formación que pretendan generar una cultura emprendedora. Por otro lado, mientras que la literatura académica sobre emprendimiento se ha centrado básicamente en las características individuales de los emprendedores, también hay una línea de investigación que gana peso, relativa al impacto que tiene el entorno en el fomento del emprendimiento (Sánchez-Hernández, 2015).

Convencidos de que un entorno educativo favorable al emprendimiento, que lo fomente y lo dinamice es necesario para el desarrollo regional, en la Comunidad Autónoma de Extremadura, en España, se viene apostando desde hace años por la cultura emprendedora desde el gobierno autonómico, la Junta de Extremadura. En línea con la tendencia europea de que el emprendimiento aparezca cada vez más frecuentemente en el currículo (Leffler and Svedberg, 2005), la política educativa de Extremadura concede una gran importancia al fomento del liderazgo entre los jóvenes, al desarrollo de competencias emprendedoras y al apoyo de las iniciativas que surgen por y para los jóvenes en todos los niveles

educativos. Así, en la educación reglada y desde la Primaria hasta la Educación Superior, existen distintos programas educativos que, en formato itinerario, constituyen los escalones de la cultura emprendedora en la región.

Si profundizamos en el concepto de cultura emprendedora, en general podemos decir que las conductas y actividades de los seres humanos están condicionadas por su cultura, que indica lo que se considera deseable o no en la sociedad en la que están inmersos. La cultura puede definirse como un conjunto de comportamientos estandarizados, que se transmiten socialmente al interactuar unos individuos con otros, y que se expresan a través de valores, presunciones básicas, procesos cognitivos, ideas, actitudes, reacciones, normas, hábitos o símbolos (Hofstede, 1980). Frente a la cultura tradicional o conservadora, donde las decisiones se posponen hasta que no se tienen suficientes indicios de que serán tomadas correctamente (Hisrich, 1989), surge el concepto de cultura emprendedora, claramente asociada a la innovación y al cambio social. La cultura emprendedora puede definirse como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias de una persona, para gestionar su proyecto de vida y más concretamente su proyecto profesional.

La cultura emprendedora, según Cameron y Quinn (1999), se fragua en el compromiso hacia la experimentación y la innovación. Por este motivo, la cultura es emprendedora propicia contextos dinámicos y creativos para la toma de decisiones. De este modo, las sociedades emprendedoras animan a sus miembros a la incitativa individual y la autonomía, pero también al trabajo en equipo y a la toma de decisiones participativa. Autores como Jassawalla y Sashittal (2002) o Pizarro *et al.* (2011) han demostrado empíricamente que la cultura emprendedora predispone positivamente a sus miembros hacia la innovación y genera normas que motivan a desarrollar comportamientos emprendedores. La cultura emprendedora se materializa en el saber-hacer de las personas para lanzar nuevos proyectos con autonomía, con capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas. Al mismo tiempo, la cultura emprendedora ayuda a las personas a saber llevar a cabo proyectos colectivos e incluso proyectos de otros, con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

La cultura emprendedora es un objetivo educativo de las sociedades desarrolladas y tiene su origen en la cultura empresarial (Peña-Calvo *et al.*, 2015). Son dos los modelos vigentes de educación empresarial, el americano y el europeo (Erkkilä, 2000). Nuestro modelo, el europeo, trata de crear un estado vital en los alumnos participantes que potencie competencias como la creatividad y la iniciativa personal y que sean estas competencias las que después generen sensibilidad hacia el mundo empresarial, respeto e incluso admiración por la figura del empresario y su papel en la sociedad y en algunos casos, una verdadera motivación por emprender. A este respecto, Peña-Calvo *et al.* (2015) señalan que el modelo europeo de educación empresarial busca generar actitudes en los alumnos que potencien el deseo de emprender. Así, el concepto de cultura emprendedora se vincula actualmente con pautas culturales generadas por la educación del individuo, basada en el desarrollo de acciones que fomenten la innovación y el deseo de cambiar las cosas para mejorarlas. Por eso, la cultura emprendedora tiene en el currículo carácter transversal, para desarrollar personas emprendedoras en cualquier ámbito de la vida, y que lleguen a ser empresarios o no. Estos autores expresan claramente su mirada esperanzadora hacia el futuro y defienden que el fomento de la cultura emprendedora a través de la educación se perfila como una solución de elevado éxito potencial para salir de la crisis económica y social

en la que estamos. Por tanto, la cultura emprendedora desde nuestra óptica rompe claramente con el mito de que los emprendedores nacen.

Actualmente se considera que la iniciativa emprendedora puede aprenderse como cualquier otra disciplina y que por eso debe ser enseñada (Timmons, 2003). La falta de educación para el emprendimiento, la innovación y la acción, es una de las causas principales de que no exista todavía una verdadera cultura emprendedora en nuestra sociedad. Por lo tanto, hay que promover el espíritu emprendedor, y de esta manera el conocimiento, las actitudes y las habilidades necesarias para emprender y, por lo tanto, se debe promover la cultura emprendedora desde la educación primaria. Debemos enseñar a emprender.

Si ponemos la atención en el contexto político-legal, cabe comenzar por la Unión Europea (UE), que está claramente implicada en la incorporación del espíritu emprendedor en el sistema educativo. En el año 2000, el Consejo Europeo de Lisboa se comprometió a aumentar la inversión en capital humano para fomentar que los estados miembros fueran más activos y dinámicos y basaran su desarrollo en el conocimiento. Posteriormente, en el año 2002, el Informe final del grupo de expertos “Educación y formación en el espíritu empresarial” identificó líneas estratégicas para promocionar el espíritu emprendedor y empresarial en el sistema educativo de primaria y secundaria de la UE y se propuso el diseño de herramientas que ayudasen al fomento y desarrollo de estas habilidades.

En el año 2003, *El Libro Verde: El espíritu empresarial en Europa*, presentado por la Comisión de las Comunidades Europeas, indicaba que la educación y la formación deberían contribuir a impulsar el espíritu empresarial y las competencias asociadas al emprendimiento, fomentando una actitud favorable a la acción de emprender, y una mayor sensibilización general hacia salidas profesionales de los alumnos como empresarios. Debido a los retos que la nueva sociedad nos está planteando, en 2006, el Parlamento y el Consejo Europeos hicieron una recomendación sobre las competencias claves para el aprendizaje permanente. Según sus indicaciones, los ciudadanos se debían adaptar a los cambios económico-sociales de manera flexible y para ello, era necesario el fomento de habilidades que favorecieran la adquisición de competencias claves en esa dirección. Esta recomendación puso de relieve el papel que desempeñan el pensamiento crítico, la creatividad, la capacidad de iniciativa, la resolución de problemas, la evaluación del riesgo, la toma de decisiones y la gestión constructiva de los sentimientos. En esta misma dirección, los mensajes del Consejo de la Educación para el Consejo Europeo en 2008, afirmaban que el desarrollo de las competencias y de la promoción de la creatividad e innovación en el alumnado europeo era fundamental para ampliar la base de conocimientos clave y para ello habría que impulsar programas que fomentasen esas competencias. Y en el mismo año 2008, la Comisión de las Comunidades Europeas publicó la *Small Business Act* donde incluyó la importancia de fomentar la cultura emprendedora y facilitar el intercambio de buenas prácticas en educación para el emprendimiento. Ya en 2013, la Comisión Europea en su *Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020* posiciona el emprendimiento como una competencia clave del marco europeo, claramente asentado sobre un nuevo concepto de educación e insta a las instituciones educativas a determinar unos criterios para poder medir el efecto del aprendizaje sobre emprendimiento en el profesorado y trabajar sobre nuevas metodologías. La Comisión Europea también ha creado las bases para que las Universidades sean más emprendedoras y en cooperación con la OCDE ha diseñado un protocolo para invitar a las universidades a autoevaluarse para aumentar su capacidad a través de una formación específica.

Dentro del contexto extremeño para el fomento del espíritu emprendedor en la política regional, la Ley de Educación de Extremadura 4/2011, de 7 de marzo, contempla como aspectos prioritarios en el currículo la capacidad emprendedora, y la inteligencia emocional como ejes transversales de la educación. En ella se recoge el deber de respetar los diversos ritmos de aprendizaje del alumnado, atendiendo la diversidad que presenten en función de sus necesidades, y la obligación de usar métodos activos, participativos y de trabajo en equipo. Así, el sistema educativo de Extremadura persigue, entre otros aspectos, desarrollar la capacidad creativa y emprendedora en la región. En su artículo 81, se establece la capacidad emprendedora como aspecto prioritario en el currículo y establece que la Administración educativa y los centros tendrán que fomentar en el alumnado la capacidad emprendedora, la iniciativa personal, la creatividad y la imaginación, para llevar a cabo tareas que transformen las ideas e acciones. Además, el currículo de las diferentes etapas educativas deberá incorporar el desarrollo de la imaginación, la innovación y la cultura emprendedora. Para satisfacer tales fines, la Administración tiene que llevar a cabo actuaciones como establecer programas de promoción de iniciativas emprendedoras e incorporar los valores del espíritu empresarial y de la responsabilidad social en el sistema educativo. A este respecto, cabe señalar el vínculo entre la política educativa y la económico-social en la región, con la Ley de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Comunidad Autónoma de Extremadura (Ley 15/2010, de 9 de Diciembre) que hace mención expresa sobre la RS de la propia Administración Pública Autonómica y sus organismos públicos dependientes, como entidades consumidoras, inversoras, contratantes, empleadoras y prestadoras de servicios. Esta normativa, innovadora y pionera en España y en el ámbito autonómico, surgió del Pacto Social y Político de Reformas para Extremadura de 2010, que tenía como finalidad cambiar el modelo productivo en la región para conseguir un desarrollo sostenible, basado en valores como la igualdad de oportunidades y la cohesión social y territorial.

Otras actuaciones de la Administración para fomentar la cultura emprendedora en la región pasan por incorporar en el currículo materias optativas relacionadas con el espíritu emprendedor en todos los niveles educativos, realizar programas de formación permanente para el profesorado en relación con estos valores y apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras en los centros educativos. Por otro lado, y con efecto en la región, señalamos la orden de 24 de mayo (DOE nº 64 de 5 de junio de 2007) que regula aspectos relativos a la ordenación e implantación de las enseñanzas de Educación Secundaria Obligatoria establecidas por la Ley Orgánica 2006, de 3 de mayo, de Educación, establece la obligatoriedad de ofertar una materia relacionada con la iniciativa emprendedora.

Además, por la orden de 31 de mayo de 2011, se creó la Red Extremeña de Escuelas Emprendedoras y se regula la convocatoria para la incorporación a la misma de los centros educativos públicos de enseñanza no universitaria de Extremadura. Son objetivos específicos de los centros adscritos a la Red Extremeña de Escuelas Emprendedoras: i) Fomentar la iniciativa emprendedora a través del uso de la creatividad, la imaginación y la innovación entre los jóvenes estudiantes extremeños; ii) Trabajar con cada herramienta de manera transversal a lo largo del currículo, implicando a todos los agentes de la comunidad educativa; iii) Consolidar una red de apoyo a los docentes, que permita el intercambio y optimización de experiencias y recursos en materia de iniciativa emprendedora; iv) Acercar a la ciudadanía el emprendimiento en todos sus ámbitos de expresión; v) Hacer partícipes a los estudiantes en el diseño y desarrollo de proyectos emprendedores para desarrollar en su entorno; vi) Partir de un análisis de necesidades del entorno y traducirlas a oportunidades; vii) Desarrollar cada una de las habilidades emprendedoras como la cooperación, la solidaridad, el trabajo en equipo, la creatividad, el espíritu investigador e innovador o la

autonomía; viii) Investigar a nivel nacional y europeo, sobre nuevas experiencias que fomenten el emprendimiento creativo en distintas etapas educativas y difundir sus resultados a la sociedad; ix) Abordar en el Proyecto de Redes de centro los siguientes ámbitos pedagógicos de actuación: emprendimiento artístico-cultural, emprendimiento social, emprendimiento participativo, emprendimiento empresarial.

Posteriormente la Junta de Extremadura aprobó el 15 de junio de 2012 una modificación del Decreto 83/2007 del 24 de abril, concretamente en el primer y segundo curso de la Educación Secundaria Obligatoria, así como del Decreto 82/2007, de 24 de abril de Educación Primaria, incluyendo nuevas concreciones relativas a contenidos, objetivos y criterios de evaluación en los currículos de cada etapa educativa (Decreto 109/2012 y Decreto 108/2012).

En cuanto a los itinerarios de cultura emprendedora en Extremadura, el gobierno de Extremadura ha puesto a disposición de sus jóvenes una serie de herramientas, de manera coordinada y creativa, para conseguir que mejoren su proyecto vital, que aporten valor colectivo y así ser los protagonistas de su futuro y los protagonistas del desarrollo de la región. Existe una estrategia que trabaja de manera transversal ya que implica a distintos departamentos de la Administración regional, denominada Iniciativa Joven. Ésta estrategia toma como base la filosofía del aprendizaje basado en procesos (García, 2002; Mennin *et al.*, 2003). La persona es el elemento central y se caracteriza por ser creativa, innovadora, imaginativa, capaz de trabajar en colaboración con casi cualquier individuo, en cualquier momento y lugar. Un nómada del conocimiento y de la innovación, tal y como lo definen Romaní y Moravec (2011).

Iniciativa Joven permite fomentar la cultura emprendedora en el sistema educativo extremeño para la promoción del talento del alumnado. Se ofrece desde la educación reglada un itinerario atractivo y completo, con diversas actuaciones a lo largo de todo el currículo, desde educación primaria hasta la universidad, con la intención de impulsar en el alumnado su capacidad de imaginar de forma individual y colectiva un mundo diferente, solidario, igualitario, inclusivo, sostenible, en definitiva, un mundo mejor. Este compromiso alcanza también a las familias, a otras entidades públicas, el empresariado y tejido productivo, y demás agentes sociales que trabajan para promover el desarrollo de la región.

Son varios los programas en marcha y, en todos ellos, el profesorado recibe formación y reconocimiento por su participación, que es voluntaria. Además, se facilita el intercambio de experiencias y recursos entre los docentes interesados. En los siguientes apartados, se presentan y se describen estos programas, para pasar después a una valoración global y unas propuestas de futuro.

- *JuniorEmprende*

Es un programa educativo para el fomento de la cultura emprendedora donde el alumnado de 5º y 6º de Primaria trabaja en equipo para desarrollar un proyecto durante un curso académico, haciendo que las ideas se plasmen en acciones. El objetivo es conseguir en los alumnos participantes un aprendizaje significativo, básicamente para favorecer la generalización de lo que aprenden en el programa. La cultura emprendedora se incentiva mediante el descubrimiento y fomento de las habilidades emprendedoras de los participantes de manera transversal. Las principales competencias que se desarrollan son la creatividad, la autonomía y el trabajo en equipo. Se pretende mejorar el interés del alumnado por su entorno y su capacidad de intervención en él. La metodología está basada en el aprendizaje por proyectos. Para eso se acompaña al profesorado tanto dentro como fuera del aula, permitiendo así crear una red de docentes interesados por la cultura emprendedora. Es destacable el taller de creatividad que está

asociado a este programa. Entre los objetivos del taller podemos señalar algunos tan importantes como sensibilizar sobre el calado del trabajo cooperativo así como estimular el pensamiento positivo y la empatía de los participantes. También asociado a este programa se encuentra el instrumento denominado *Caja de Herramientas Colaborativas*. Se trata de un recurso didáctico abierto y en constante evolución que se enriquece de cada nueva aportación que reciba. Su objetivo es crear conocimiento desde las experiencias previas de forma que oriente a los programas nuevos en cada periodo. Diferentes actividades, detalladas paso a paso, se comparten en la red para que sean útiles a los nuevos docentes y alumnos curso a curso.

- *TeenEmprende*

Esta propuesta educativa pretende fomentar la cultura emprendedora en los estudiantes de Enseñanza Secundaria Obligatoria y Formación Profesional (FP) Básica. En la base de este programa está el programa que lanzó la Comisión europea denominado El Marco Competencial EntreComp (COM, 2016), que proporciona una referencia para el desarrollo de la competencia denominada *Sentido de la Iniciativa y Espíritu Emprendedor*. El marco EntreComp propone una definición común de emprendimiento, entendido como una competencia del individuo. El objetivo es aumentar el consenso entre todos los actores que intervienen en el proceso de emprender de forma que se tendieran los puentes necesarios entre el mundo educativo y el mundo laboral. Este marco se está de hecho utilizando como base del desarrollo de los planes de estudios y de las actividades de aprendizaje vinculadas que promuevan el emprendimiento como competencia. Además, se puede emplear para la definición de parámetros para evaluar las competencias emprendedoras, tanto de los estudiantes como de los ciudadanos en general. Este marco considera tres áreas que incluyen cinco competencias cada una, y conjuntamente, construyen la iniciativa y espíritu emprendedor. A través de la puesta en marcha del programa se van trabajando cada una de ellas en ocho niveles distintos de progresión que se pueden ir desarrollando a lo largo del itinerario educativo.

En este programa se trabajan las habilidades emprendedoras del alumnado y especialmente la proactividad, el liderazgo, el trabajo en equipo y la gestión de conflictos. La finalidad es la participación activa e implicación del alumnado en su entorno social mediante el desarrollo de un proyecto que permita un trabajo en red con el equipo de docentes participantes. Este programa cuenta con valiosos recursos y materiales didácticos. Actualmente se trabajan de manera transversal los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

De este programa destacamos las tres fases bien definidas que lo componen. En primer lugar, el *Autoconocimiento y Empoderamiento Grupal* donde se aúnan habilidades con intereses. En segundo lugar, se procede a la *Elección de los ODS* en los que trabajará cada grupo. Por último, se crea un blog y una cuenta de Instagram. El blog sirve como memoria del proyecto y la cuenta tiene la función de difundir el trabajo realizado. A través de esta red social tan utilizada por los participantes, el programa genera un verdadero sentimiento de pertenencia. Además, este programa contempla una sesión de cierre presencial en el que todos los equipos que han concluido su proyecto tienen la oportunidad de presentarlo y sirve como momento de interacción real entre los participantes que, sin duda, supone un impacto significativo para ellos, afianzando el aprendizaje realizado.

- *ExpertEmprende*

Trata de promover y fomentar la iniciativa y la cultura emprendedora en el alumnado de FP de Grado Medio y Grado Superior, a través de la creación de proyectos empresariales con posibilidades de desarrollo en Extremadura. El programa, con formato de concurso, pretende estimular a los equipos para dar lo mejor de sí mismos. En este programa se afianzan conocimientos, actitudes y habilidades relacionadas con el emprendimiento que han sido trabajadas en etapas anteriores y se incentiva el acercamiento al mundo empresarial, tanto de los estudiantes como del profesorado, mediante el diseño y desarrollo de un plan de empresa. Dado el nivel educativo y la trayectoria previa en el itinerario, los objetivos están vinculados directamente con el emprendimiento empresarial. Se pretende hacer partícipe al alumnado en el diseño y desarrollo de un plan de empresa. Primero utilizando la metodología *Canvas* inicialmente propuesta por Osterwalder (2004) para testar un modelo de negocio planteado y después con el desarrollo de un proyecto empresarial, se fomenta el espíritu emprendedor dotando al participante de herramientas útiles para tal fin. Dada la profundidad de este programa, además de los alumnos y profesores, hay otras personas e instituciones directamente involucradas como la Dirección General de FP y Universidad, la Dirección General de Empresa y Competitividad, el Instituto de la Juventud y hasta el propio Servicio Extremeño Público de Empleo. Destaca en este programa el fomento del *mentoring* empresarial ya que cada equipo deberá contar con el apoyo de un empresario o una empresaria que quieran dar asesoramiento al proyecto. Éste es un aspecto importante en tanto que conecta al alumnado con el tejido empresarial de la región. Este programa termina con una selección de los proyectos mejores y una defensa de los participantes para intentar ganar el concurso anual que tiene lugar al final de cada año académico. Los premios consisten en dinero en metálico para los equipos ganadores y la experiencia inolvidable de participar en el intercambio de experiencias.

- *YouthEmprende*

Es un programa dirigido a los estudiantes de Bachillerato cuya finalidad es la de descubrir y trabajar las habilidades emprendedoras vinculadas a la solución de retos sociales y económicos del entorno. Los estudiantes proponen ideas de las que realizan prototipos, y mediante una metodología basada en el *design thinking* (Dorst, 2011; Scheer *et al.*, 2012), intentan dar solución a los retos planteados inicialmente de manera estratégica. Esta metodología se articula en cinco pasos bien definidos: empatizar, definir el problema focalizándolo en desafíos concretos, idear lanzando nuevas soluciones, convertir las ideas en acciones, probar la solución y si es necesario, volver atrás en un proceso circular creativo.

3 - Satisfacción general del profesorado

En este ejercicio se han utilizado un conjunto de 17 cuestiones comunes para todos los programas evaluados. Son las siguientes:

S1	El programa es una oportunidad para trabajar de forma explícita habilidades importantes para el desarrollo del alumnado.
S2	La implicación de la directiva del centro ha permitido un óptimo desarrollo de las actividades puestas en marcha.
S3	La temporalización del programa permite un buen desarrollo de las actividades a realizar.
S4	El tipo de actividades y metodología propuestas facilitan trabajar los objetivos planteados por el programa.
S5	He usado la propuesta de trabajo ofrecida por el equipo técnico.
S6	El programa se ha ejecutado de forma transversal, trabajando en algún momento cada una de las competencias clave.
S7	La atención técnica recibida por parte de la organización del programa ha sido suficiente.
S8	Los recursos ofrecidos en la web de Cultura Emprendedora de la Junta de Extremadura son útiles para la ejecución del programa.
S9	La formación que he recibido como docente ha sido suficiente para la puesta en marcha del programa.
S10	He tenido la oportunidad de entrar en contacto con docentes para compartir dudas y conocimientos que me han enriquecido como profesional de la educación.
S11	La implicación del alumnado ha favorecido una ejecución de las actividades a un nivel óptimo.
S12	El proyecto ha mejorado la participación activa del alumnado en el aula.
S13	La implementación del programa favorece la inclusión de alumnos/as en situaciones de riesgo y con necesidades educativas especiales.
S14	El trabajo realizado por el alumnado le ha acercado a su entorno permitiendo conocer sus necesidades y oportunidades.
S15	En general hemos contado con el apoyo necesario para el correcto desarrollo del programa.
S16	Estoy satisfecho/a con los logros obtenidos por mi/s grupos por participar en el programa.
S17	Tengo intención de participar en próximas ediciones de los programas de Cultura Emprendedora.

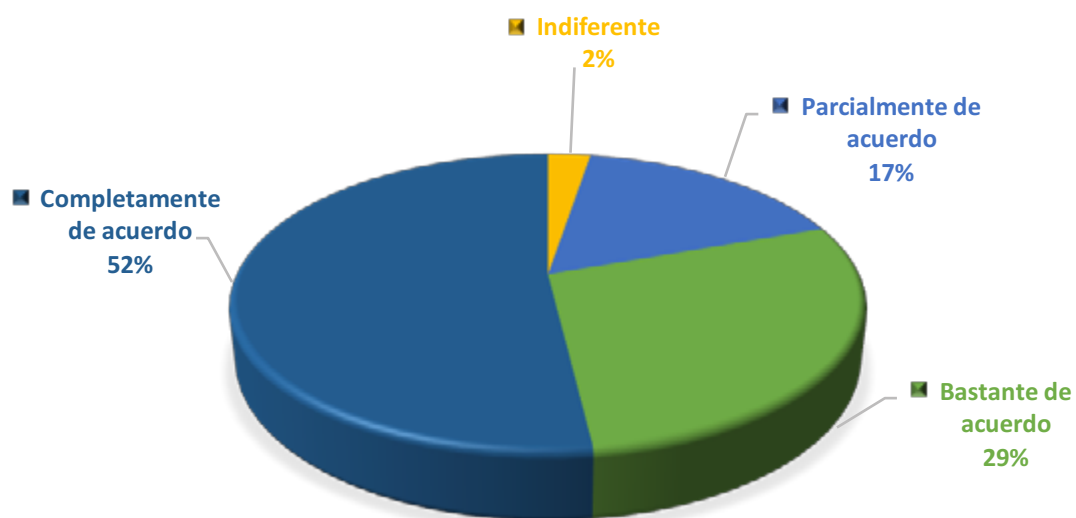
En una escala Likert de 7 puntos, desde la insatisfacción a la satisfacción total, se puede decir que la satisfacción media de los docentes implicados en el programa ha sido muy alta. El valor más bajo lo registra la cuestión S9 relativa a la formación recibida, con 5,3 puntos.



S1 El programa es una oportunidad para trabajar de forma explícita habilidades importantes para el desarrollo del alumnado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	4	4	2,6	2,6
	5	26	16,9	19,5
	6	44	28,6	48,1
	7	80	51,9	100,0
	Total	154	100,0	

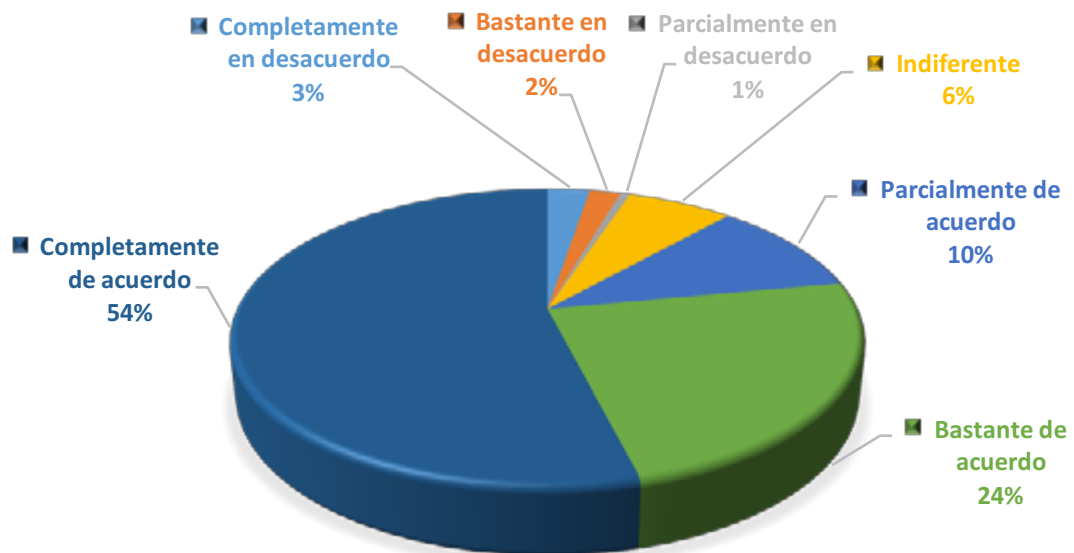
	S1
N	Válido
	154
N	Perdidos
	0
Media	
6,30	
Mediana	
7	
Moda	
7	
Desviación estándar	
0,841	
Varianza	
0,708	
Mínimo	
4	
Máximo	
7	



S2	La implicación de la directiva del centro ha permitido un óptimo desarrollo de las actividades puestas en marcha.
-----------	---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	2,6	2,6
	2	3	1,9	4,5
	3	1	0,6	5,2
	4	10	6,5	11,7
	5	16	10,4	22,1
	6	37	24,0	46,1
	7	83	53,9	100,0
	Total	154	100,0	

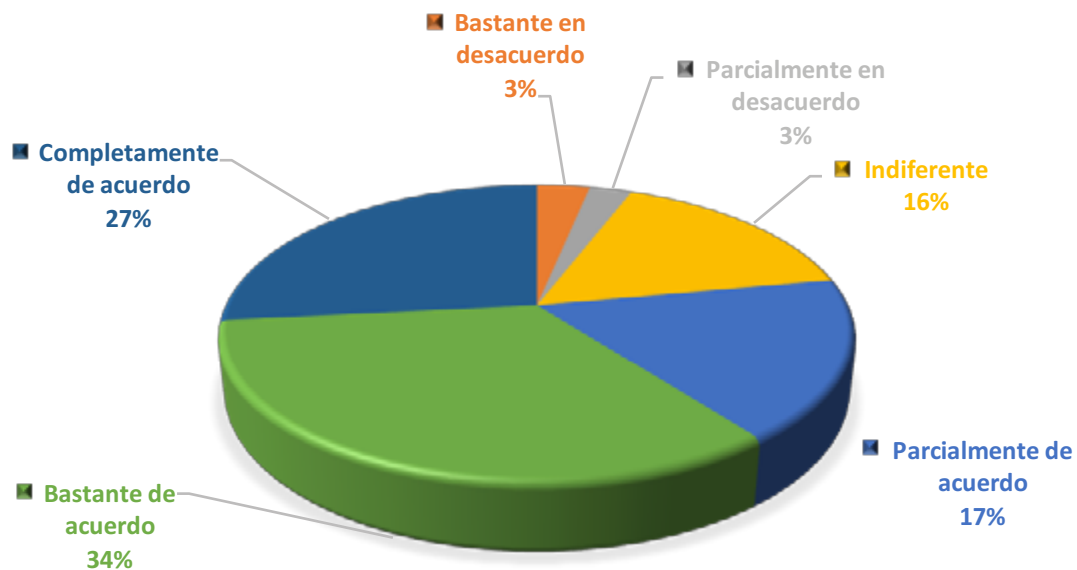
	S2
N	Válido 154
	Perdidos 0
Media 6,08	
Mediana 7	
Moda 7	
Desviación estándar 1,389	
Varianza 1,929	
Mínimo 1	
Máximo 7	



S3 La temporalización del programa permite un buen desarrollo de las actividades a realizar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	2	5	3,2	3,2
	3	4	2,6	5,8
	4	25	16,2	22,1
	5	27	17,5	39,6
	6	52	33,8	73,4
	7	41	26,6	100,0
	Total	154	100,0	

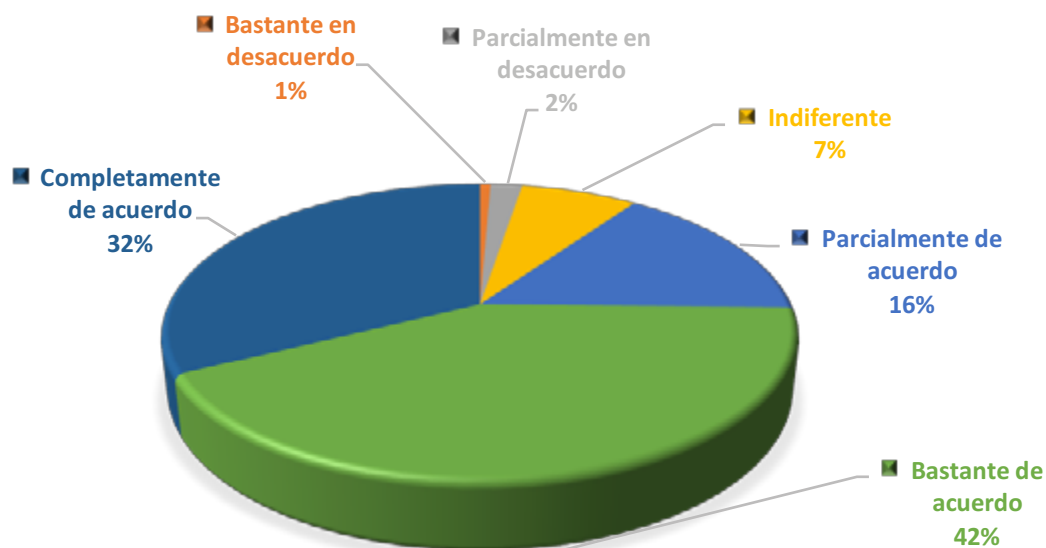
	S3
N	Válido
	154
N	Perdidos
	0
Media	
5,56	
Mediana	
6	
Moda	
6	
Desviación estándar	
1,288	
Varianza	
1,660	
Mínimo	
2	
Máximo	
7	



S4	El programa es una oportunidad para trabajar de forma explícita habilidades importantes para el desarrollo del alumnado.
-----------	--

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	0,6	0,6
	3	3	1,9	2,6
	4	11	7,1	9,7
	5	24	15,6	25,3
	6	65	42,2	67,5
	7	50	32,5	100,0
	Total	154	100,0	

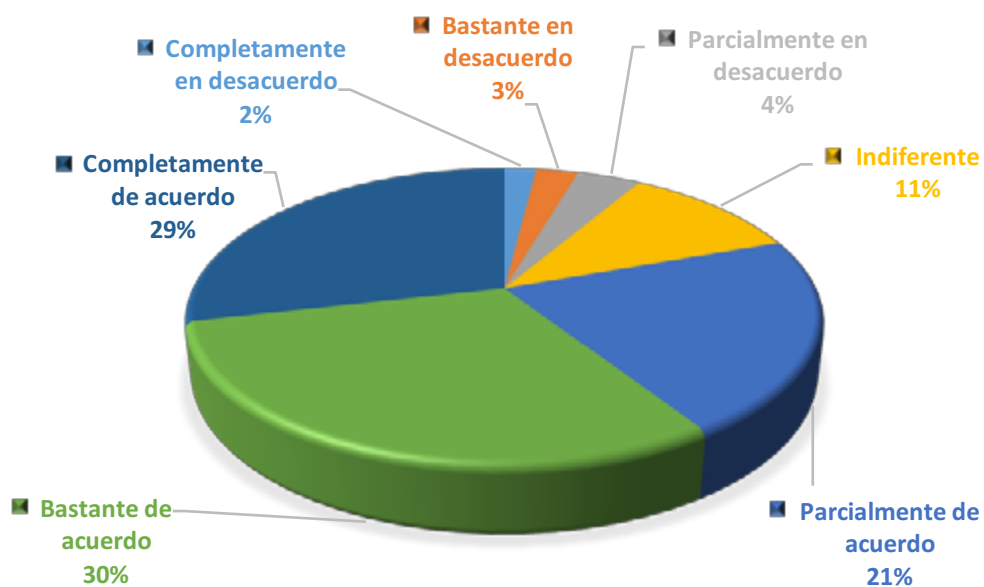
	S4
N	Válido 154
	Perdidos 0
Media	5,94
Mediana	6
Moda	6
Desviación estándar	1,024
Varianza	1,049
Mínimo	2
Máximo	7



S5 He usado la propuesta de trabajo ofrecida por el equipo técnico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	1,9	1,9
	2	4	2,6	4,5
	3	6	3,9	8,4
	4	17	11,0	19,5
	5	33	21,4	40,9
	6	47	30,5	71,4
	7	44	28,6	100,0
	Total	154	100,0	

	S5
N	Válido
	154
	Perdidos
	0
Media	
5,53	
Mediana	
6	
Moda	
6	
Desviación estándar	
1,410	
Varianza	
1,989	
Mínimo	
1	
Máximo	
7	

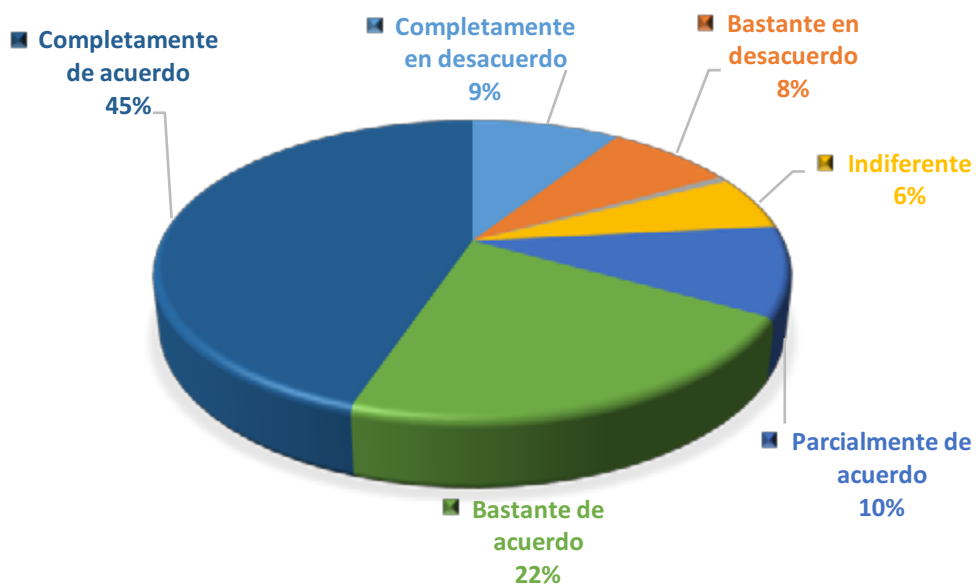


S6

El programa se ha ejecutado de forma transversal, trabajando en algún momento cada una de las competencias clave.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	14	9,1	9,1
	2	12	7,8	16,9
	3	1	0,6	17,5
	4	9	5,8	23,4
	5	15	9,7	33,1
	6	34	22,1	55,2
	7	69	44,8	100,0
	Total	154	100,0	

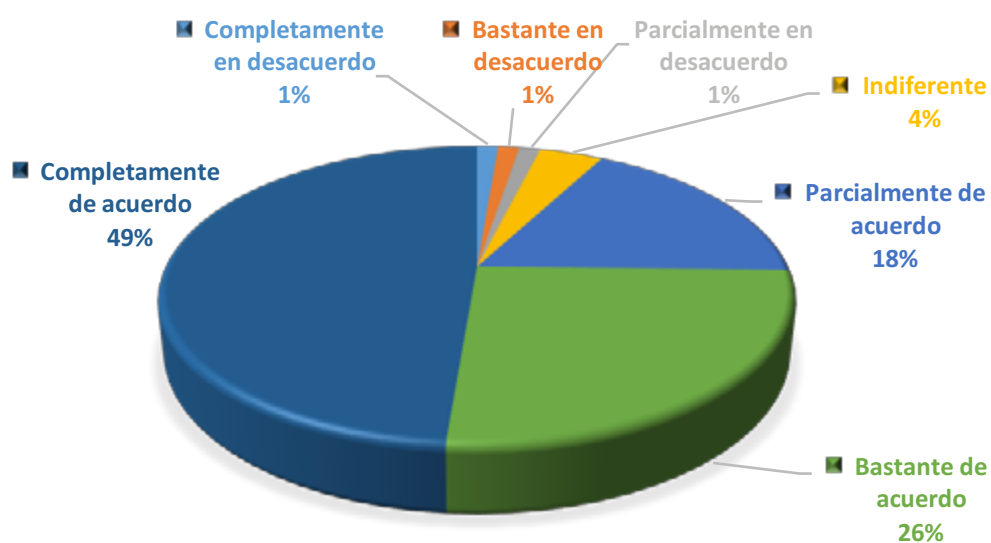
		S2
N	Válido	154
	Perdidos	0
Media		5,45
Mediana		6
Moda		7
Desviación estándar		2,020
Varianza		4,079
Mínimo		1
Máximo		7



S7 La atención técnica recibida por parte de la organización del programa ha sido suficiente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	1,3	1,3
	2	2	1,3	2,6
	3	2	1,3	3,9
	4	6	3,9	7,8
	5	27	17,9	25,3
	6	40	26,0	51,3
	7	75	48,7	100,0
	Total	154	100,0	

	S7
N	Válido
	154
Perdidos	0
Media	
6,08	
Mediana	
6	
Moda	
7	
Desviación estándar	
1,213	
Varianza	
1,471	
Mínimo	
1	
Máximo	
7	

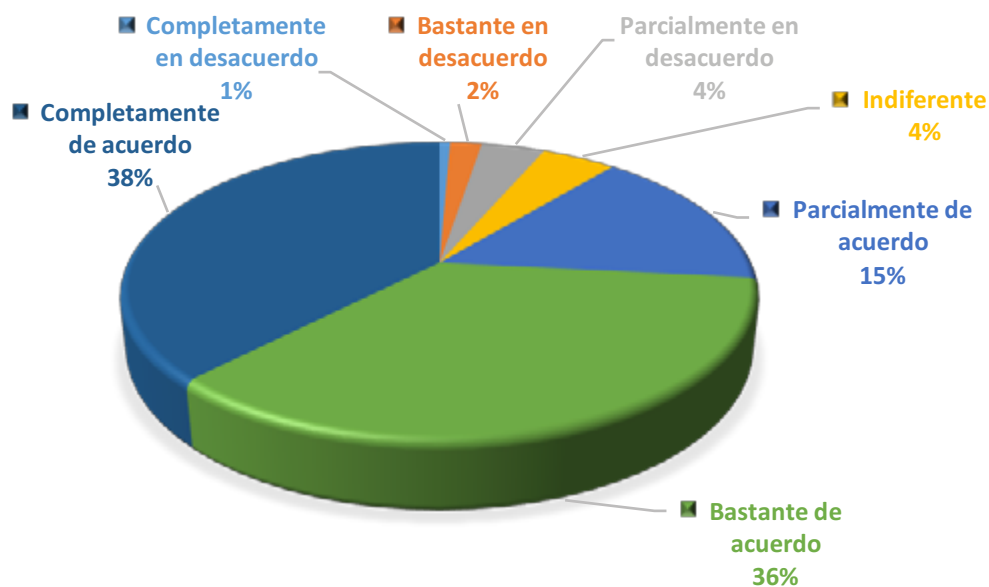


S8

Los recursos ofrecidos en la web de Cultura Emprendedora de la Junta de Extremadura son útiles para la ejecución del programa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	0,6	0,6
	2	3	1,9	2,6
	3	6	3,9	6,5
	4	7	4,5	11,0
	5	24	15,6	26,6
	6	55	35,7	62,3
	7	58	37,7	100,0
	Total	154	100,0	

	S2
N	Válido 154
	Perdidos 0
Media	5,9
Mediana	6
Moda	7
Desviación estándar	1,241
Varianza	1,539
Mínimo	1
Máximo	7

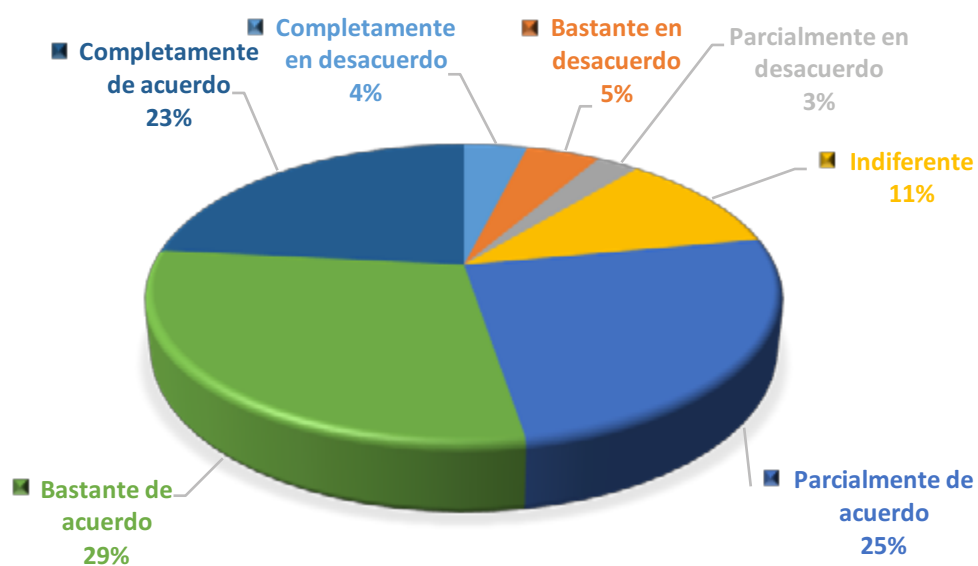


S9

La formación que he recibido como docente ha sido suficiente para la puesta en marcha del programa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	3,9	3,9
	2	7	4,5	8,4
	3	4	2,6	11,0
	4	17	11,0	22,1
	5	39	25,3	47,4
	6	45	29,2	76,6
	7	36	23,4	100,0
	Total	154	100,0	

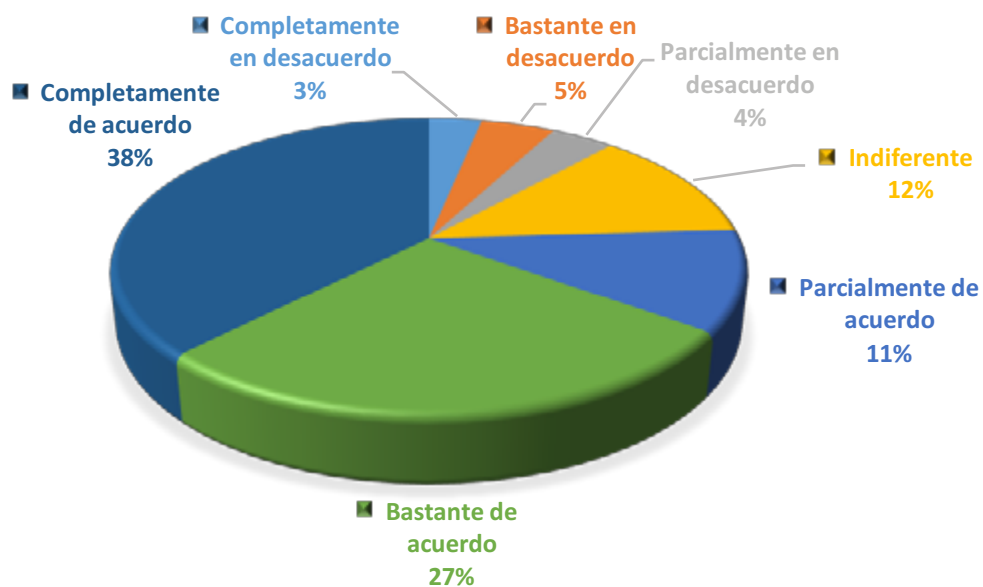
	S9
N	Válido 154
	Perdidos 0
Media 5,31	
Mediana 6	
Moda 6	
Desviación estándar 1,548	
Varianza 2,393	
Mínimo 1	
Máximo 7	



S10	He tenido la oportunidad de entrar en contacto con docentes para compartir dudas y conocimientos que me han enriquecido como profesional de la educación.
------------	---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	3,2	3,2
	2	7	4,5	7,8
	3	6	3,9	11,7
	4	19	12,3	24,0
	5	17	11,0	35,1
	6	42	27,3	62,3
	7	58	37,7	100,0
	Total	154	100,0	

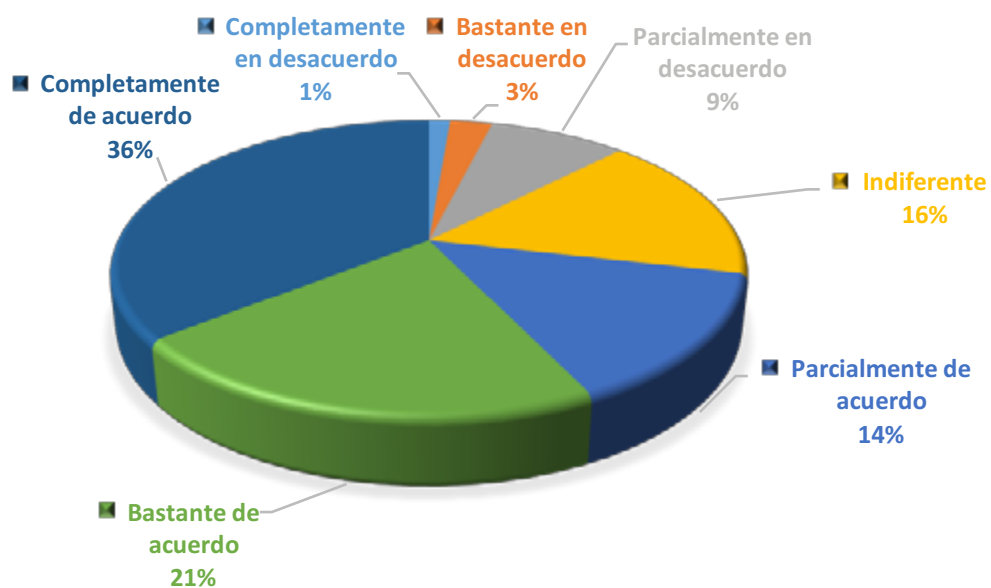
	S10
N	Válido
	154
	Perdidos
	0
Media	
5,56	
Mediana	
6	
Moda	
7	
Desviación estándar	
1,641	
Varianza	
2,693	
Mínimo	
1	
Máximo	
7	



S11 La implicación del alumnado ha favorecido una ejecución de las actividades a un nivel óptimo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	1,3	1,3
	2	4	2,6	3,9
	3	13	8,4	12,3
	4	25	16,2	28,6
	5	22	14,3	42,9
	6	33	21,4	64,3
	7	55	35,7	100,0
	Total	154	100,0	

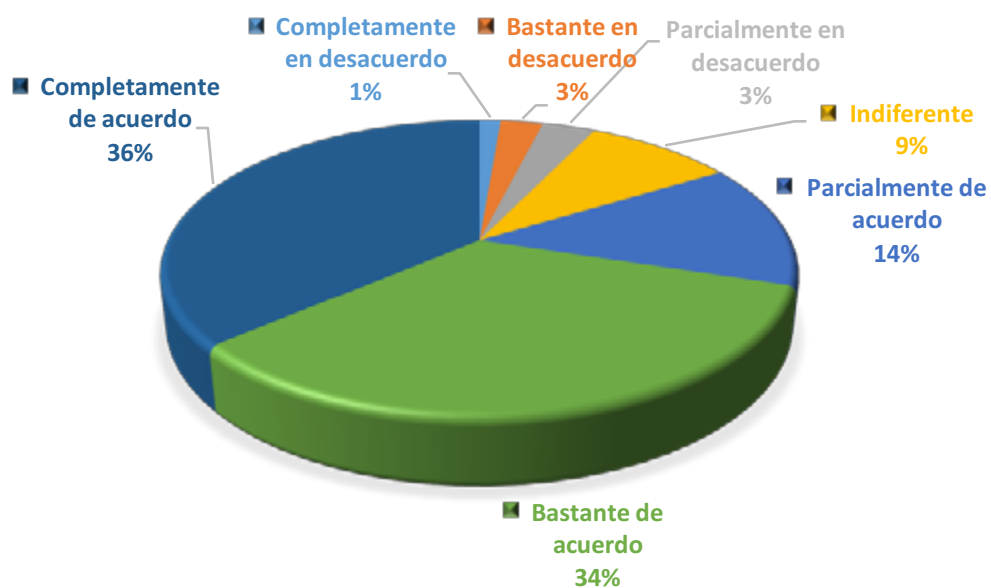
		S11
N	Válido	154
	Perdidos	0
Media		5,47
Mediana		6
Moda		7
Desviación estándar		1,543
Varianza		2,381
Mínimo		1
Máximo		7



S12 El proyecto ha mejorado la participación activa del alumnado en el aula.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	1,3	1,3
	2	4	2,6	3,9
	3	5	3,2	7,1
	4	14	9,1	16,2
	5	21	13,6	29,9
	6	52	33,8	63,6
	7	56	36,4	100,0
	Total	154	100,0	

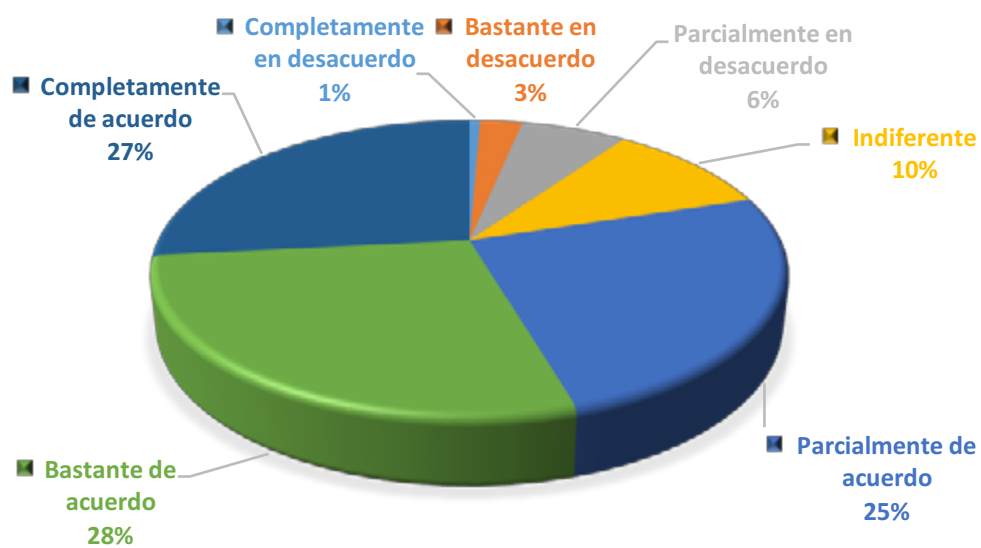
		S12
N	Válido	154
	Perdidos	0
Media		5,78
Mediana		6
Moda		7
Desviación estándar		1,364
Varianza		1,859
Mínimo		1
Máximo		7



S13	La implementación del programa favorece la inclusión de alumnos/as en situaciones de riesgo y con necesidades educativas especiales.
------------	--

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	0,6	0,6
	2	4	2,6	3,2
	3	10	6,5	9,7
	4	16	10,4	20,1
	5	39	25,3	45,5
	6	43	27,9	73,4
	7	41	26,6	100,0
	Total	154	100,0	

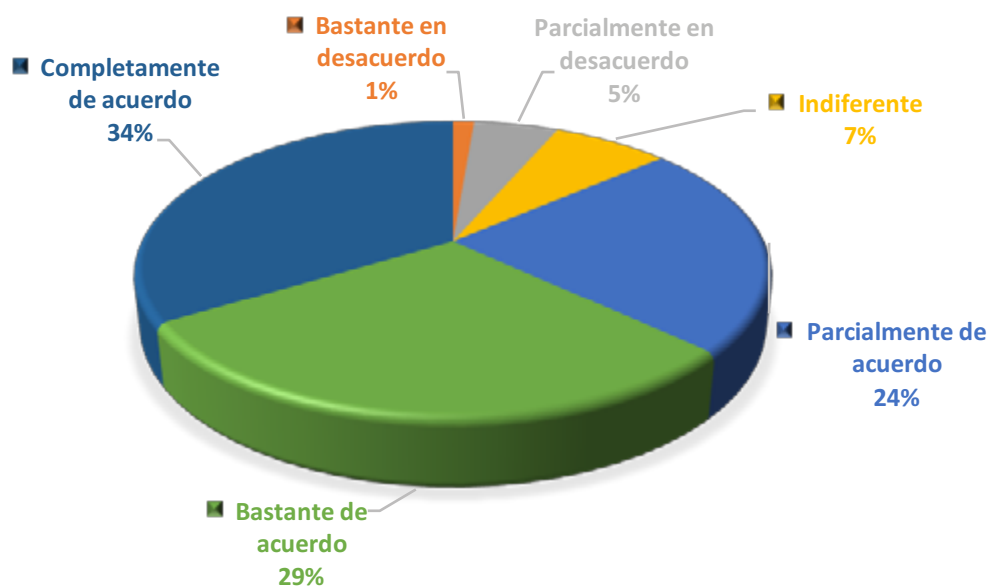
	S13
N	Válido
	154
	Perdidos
	0
Media	
5,47	
Mediana	
6	
Moda	
7	
Desviación estándar	
1,354	
Varianza	
1,833	
Mínimo	
1	
Máximo	
7	



S14	El trabajo realizado por el alumnado le ha acercado a su entorno permitiendo conocer sus necesidades y oportunidades.
------------	---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	1,3	1,3
	3	8	5,2	6,5
	4	11	7,1	13,6
	5	36	23,4	37,0
	6	45	29,2	66,2
	7	52	33,8	100,0
	Total	154	100,0	

		S14
N	Válido	154
	Perdidos	0
Media		5,75
Mediana		6
Moda		7
Desviación estándar		1,217
Varianza		1,481
Mínimo		2
Máximo		7

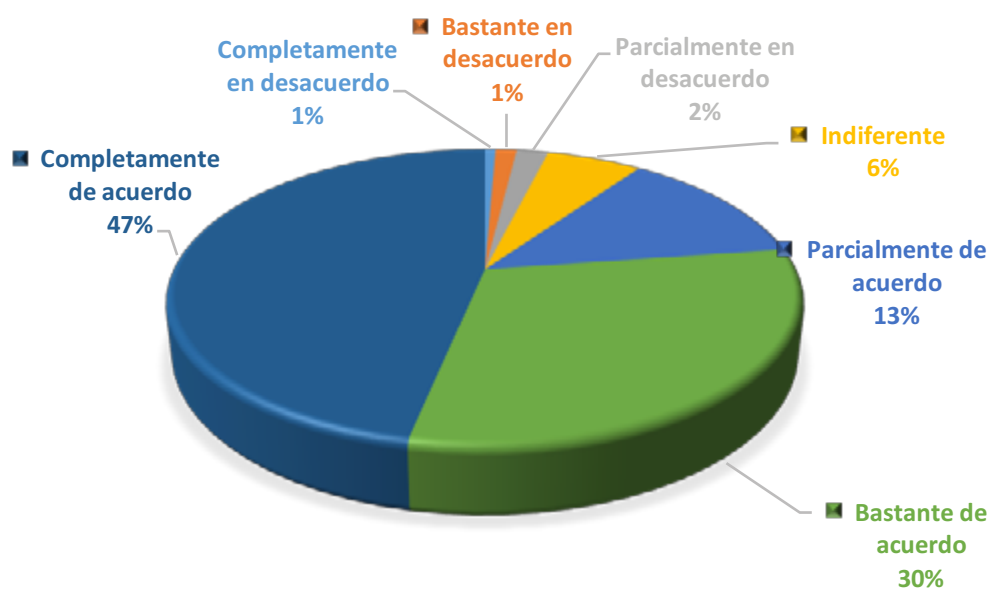


S15

El programa es una oportunidad para trabajar de forma explícita habilidades importantes para el desarrollo del alumnado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	0,6	0,6
	2	2	1,3	1,9
	3	3	1,9	3,9
	4	9	5,8	9,7
	5	20	13,0	22,7
	6	47	30,5	53,2
	7	72	46,8	100,0
	Total	154	100,0	

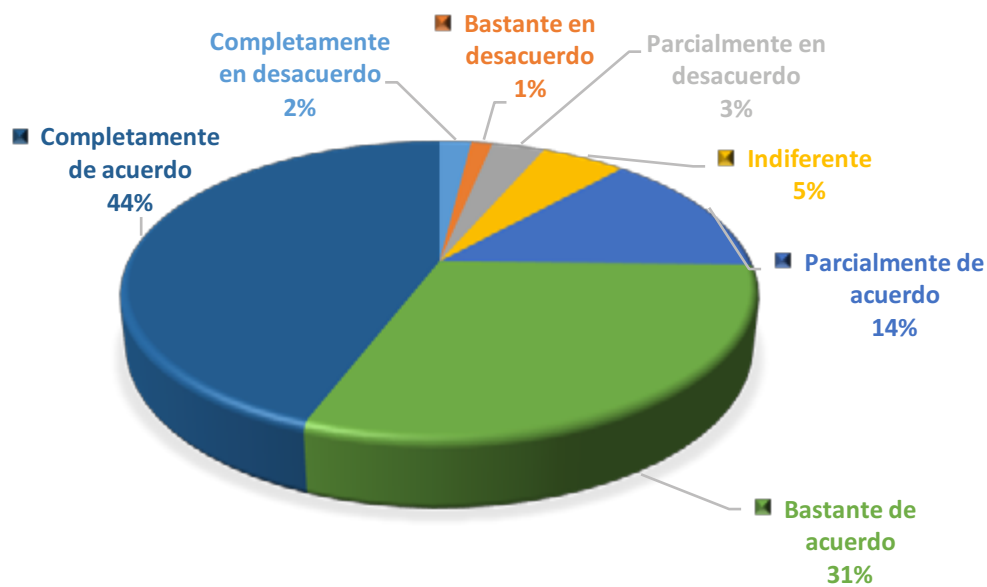
		S15
N	Válido	154
	Perdidos	0
Media		6,08
Mediana		6
Moda		7
Desviación estándar		1,175
Varianza		1,380
Mínimo		1
Máximo		7



S16 Estoy satisfecha/o con los logros obtenidos por mi/s grupos por participar en el programa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	1,9	1,9
	2	2	1,3	3,2
	3	5	3,2	6,5
	4	8	5,2	11,7
	5	21	13,6	25,3
	6	47	30,5	55,8
	7	68	44,2	100,0
	Total	154	100,0	

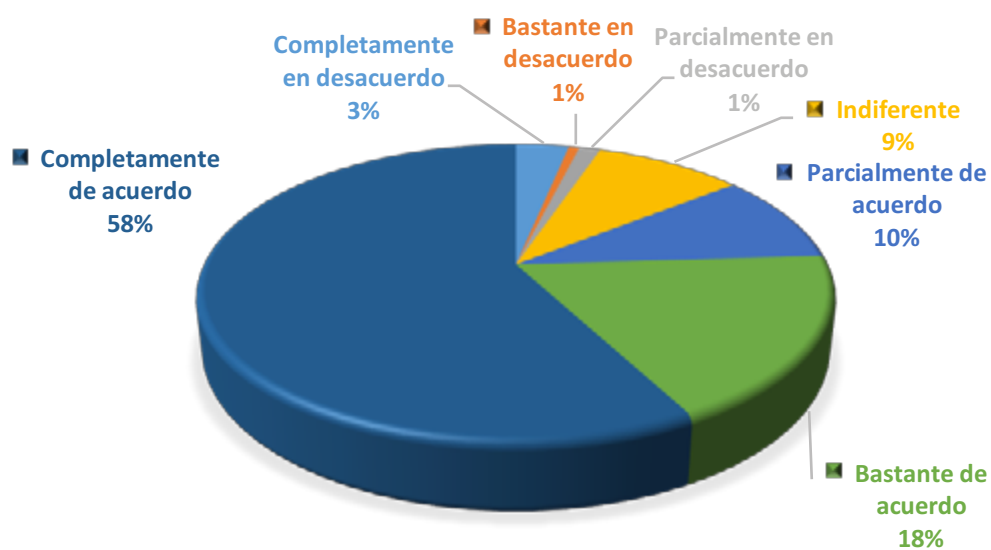
		S16
N	Válido	154
	Perdidos	0
Media		5,95
Mediana		6
Moda		7
Desviación estándar		1,335
Varianza		1,782
Mínimo		1
Máximo		7



S17	Tengo intención de participar en próximas ediciones de los programas de Cultura Emprendedora.
------------	---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	3,2	3,2
	2	1	0,6	3,9
	3	2	1,3	5,2
	4	14	9,1	14,3
	5	15	9,7	24,0
	6	28	18,2	42,2
	7	89	57,8	100,0
	Total	154	100,0	

		S17
N	Válido	154
	Perdidos	0
Media		6,07
Mediana		7
Moda		7
Desviación estándar		1,442
Varianza		2,080
Mínimo		1
Máximo		7



4 - Análisis de la satisfacción general del profesorado por programa

En primer lugar, se han realizado pruebas de normalidad asumiendo la normalidad de las distribuciones si en cada grupo el nivel de “p” es no significativo (esto es, $p > 0,05$). En nuestro caso, con un 95% de confianza para la media y a la vista de los resultados obtenidos, no podemos asumir la normalidad de las variables cuantitativas S1 a S17 en los grupos considerados.

Pruebas de normalidad de S1 a S5							
	Programa	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
S1	Junior	0,387	58	0,000	0,687	58	0,000
	Expert	0,325	21	0,000	0,742	21	0,000
	Teen	0,251	67	0,000	0,813	67	0,000
	Youth	0,300	8	0,033	0,798	8	0,027
S2	Junior	0,366	58	0,000	0,619	58	0,000
	Expert	0,283	21	0,000	0,664	21	0,000
	Teen	0,252	67	0,000	0,773	67	0,000
	Youth	0,513	8	0,000	0,418	8	0,000
S3	Junior	0,242	58	0,000	0,827	58	0,000
	Expert	0,225	21	0,007	0,888	21	0,021
	Teen	0,252	67	0,000	0,874	67	0,000
	Youth	0,192	8	0,200	0,948	8	0,690
S4	Junior	0,276	58	0,000	0,797	58	0,000
	Expert	0,210	21	0,016	0,874	21	0,011
	Teen	0,276	67	0,000	0,817	67	0,000
	Youth	0,263	8	0,109	0,827	8	0,056
S5	Junior	0,224	58	0,000	0,858	58	0,000
	Expert	0,252	21	0,001	0,796	21	0,001
	Teen	0,185	67	0,000	0,890	67	0,000
	Youth	0,377	8	0,001	0,693	8	0,002

Pruebas de normalidad de S6 a S11							
	Programa	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
S6	Junior	0,298	58	0,000	0,739	58	0,000
	Expert	0,432	21	0,000	0,618	21	0,000
	Teen	0,212	67	0,000	0,814	67	0,000
	Youth	0,250	8	0,150	0,860	8	0,120
S7	Junior	0,248	58	0,000	0,726	58	0,000
	Expert	0,199	21	0,029	0,875	21	0,012
	Teen	0,272	67	0,000	0,769	67	0,000
S8	Junior	0,227	58	0,000	0,808	58	0,000
	Expert	0,245	21	0,002	0,809	21	0,001
	Teen	0,292	67	0,000	0,802	67	0,000
	Youth	0,421	8	0,000	0,540	8	0,000
S9	Junior	0,191	58	0,000	0,872	58	0,000
	Expert	0,237	21	0,003	0,786	21	0,000
	Teen	0,204	67	0,000	0,869	67	0,000
	Youth	0,300	8	0,033	0,798	8	0,027
S10	Junior	0,248	58	0,000	0,773	58	0,000
	Expert	0,238	21	0,003	0,886	21	0,019
	Teen	0,275	67	0,000	0,819	67	0,000
	Youth	0,365	8	0,002	0,724	8	0,004
S11	Junior	0,344	58	0,000	0,709	58	0,000
	Expert	0,194	21	0,037	0,889	21	0,022
	Teen	0,167	67	0,000	0,897	67	0,000
	Youth	0,323	8	0,014	0,819	8	0,045

Pruebas de normalidad de S12 a S17							
	Programa	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
S12	Junior	0,325	58	0,000	0,754	58	0,000
	Expert	0,267	21	0,000	0,815	21	0,001
	Teen	0,242	67	0,000	0,870	67	0,000
	Youth	0,323	8	0,014	0,819	8	0,045
S13	Junior	0,239	58	0,000	0,830	58	0,000
	Expert	0,241	21	0,003	0,880	21	0,015
	Teen	0,193	67	0,000	0,907	67	0,000
	Youth	0,330	8	0,010	0,878	8	0,181
S14	Junior	0,270	58	0,000	0,797	58	0,000
	Expert	0,366	21	0,000	0,750	21	0,000
	Teen	0,181	67	0,000	0,882	67	0,000
	Youth	0,262	8	0,114	0,877	8	0,178
S15	Junior	0,285	58	0,000	0,781	58	0,000
	Expert	0,357	21	0,000	0,754	21	0,000
	Teen	0,247	67	0,000	0,748	67	0,000
S16	Junior	0,393	58	0,000	0,664	58	0,000
	Expert	0,222	21	0,008	0,831	21	0,002
	Teen	0,248	67	0,000	0,840	67	0,000
	Youth	0,400	8	0,000	0,605	8	0,000
S17	Junior	0,401	58	0,000	0,579	58	0,000
	Expert	0,304	21	0,000	0,751	21	0,000
	Teen	0,256	67	0,000	0,748	67	0,000
	Youth	0,359	8	0,003	0,717	8	0,004

Considerando de manera generalizada la no normalidad de las distribuciones se han utilizado pruebas no paramétricas para analizar la igualdad de medias. A la vista de los resultados obtenidos, puede concluirse que no tenemos pruebas para rechazar la hipótesis nula en las distribuciones S1, S4, S8, S9, S10 y S17. Esto es, aceptamos la igualdad de medias en los distintos programas de los que proviene la muestra y concluimos que no hay diferencias significativas de medias por programa en cuanto a:

- Reconocer que los programas de cultura emprendedora son una oportunidad para trabajar de forma explícita habilidades importantes para el desarrollo del alumnado (S1).
- El tipo de actividades y la metodología usada en cada caso han facilitado trabajar con los objetivos planteados en cada programa (S4)

- Los recursos ofrecidos en la web de Cultura Emprendedora de la Junta de Extremadura son útiles para la ejecución del programa (S8).
- La formación recibida por los docentes ha sido suficiente para la puesta en marcha de cada programa (S9).
- Los distintos programas han servido para poner en contacto a los docentes, compartir dudas y conocimientos enriqueciendo a los participantes (S10).
- Hay intención de participar en próximas ediciones (S17).

Hipótesis Nula: La distribución es la misma entre todos los programas de Cultura Emprendedora						
Distribución	Media por programa				Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes Sig.	Contraste
	Junior	Teen	Youth	Expert		
S1	6,45	6,16	6,38	6,29	0,218	Aceptación Ho
S2	6,34	5,75	6,88	6,10	0,007	Rechazo Ho
S3	5,90	5,52	4,75	5,05	0,021	Rechazo Ho
S4	6,00	6,00	6,25	5,48	0,118	Aceptación Ho
S5	5,48	5,25	6,38	6,24	0,010	Rechazo Ho
S6	6,28	4,40	5,00	6,67	0,000	Rechazo Ho
S7	5,95	6,18	7,00	5,76	0,200	Rechazo Ho
S8	5,74	5,91	6,38	6,14	0,305	Aceptación Ho
S9	5,21	5,16	6,38	5,62	0,075	Aceptación Ho
S10	5,67	5,42	6,25	5,43	0,243	Aceptación Ho
S11	6,36	4,90	5,00	5,00	0,000	Rechazo Ho
S12	6,38	5,42	5,00	5,57	0,000	Rechazo Ho
S13	5,90	5,31	4,63	5,14	0,160	Rechazo Ho
S14	6,09	5,48	5,38	5,86	0,036	Rechazo Ho
S15	6,14	6,04	7,00	5,67	0,130	Rechazo Ho
S16	6,55	5,55	5,88	5,62	0,000	Rechazo Ho
S17	6,29	5,91	5,63	6,14	0,167	Aceptación Ho

Si se han encontrado diferencias significativas por programa en las distribuciones S2, S3, S5, S6, S7, S11, S12, S13, S14, S15 y S16. El **programa Junior** es el que arroja mayores niveles de satisfacción de los docentes en cuestiones como:

- La temporalización del programa (S3)
- La implicación y participación e inclusión del alumnado (S11, S12, S13)

- El acercamiento del alumnado al entorno (S14)
- La satisfacción de los logros de los grupos (S16)

El **programa Youth** ofrece los mejores resultados en cuanto a:

- La implicación del Centro (S2)
- La utilización de la propuesta de trabajo del equipo técnico (S5) y la atención recibida (S7)

El **programa Expert** obtiene la media más alta en cuanto a la transversalidad del programa y la posibilidad que ofrece de trabajar competencias claves para el alumnado (S6).

Por su parte, el **programa Teen** no obtiene máximos en ningún aspecto, mientras que si obtiene mínimos en varios temas concretos (S2, S5, S6, S11, S16).

5 – Satisfacción del profesorado desde un enfoque cualitativo

Como complemento al cuestionario rellenado por el profesorado, se habilitó un espacio al final del mismo donde podían dejar libremente sus impresiones, opiniones o demandas de cualquier tipo a cerca de los programas. Con el software de tratamiento cualitativo de textos ATLAS ti y de forma inductiva, se fueron codificando las distintas intervenciones recogidas. Se generaron un total de 23 etiquetas (códigos o super-códigos como agrupación de los primeros), agrupados en la red conceptual explicativa que se muestra a continuación.

La interpretación de la red es sencilla. Los códigos se presentan con dos resultados numéricos entre paréntesis, las veces que aparece y su densidad. En los análisis cualitativos la evidencia empírica es la cita. Así, si un código aparece *n* veces en el texto, indica y recoge las citas asociadas al mismo. Los colores que aparecen en la red responden también a dicha saturación. Por su parte, la densidad hace referencia al vínculo que un código tiene con otros, los cruces o relaciones entre códigos mostrando una estructura de fácil interpretación.

Se han recogido un total de 323 citas en este análisis, distribuidas y clasificadas en los códigos y super-códigos que se detallan a continuación, mostrando su saturación y su densidad:

Programas {0-10}: clausura {4-1}; comunicación {4-1}; contenido {6-1}; seguimiento {9-1}; eficacia {12-1}; formación {17-1}; método {17-1}; desarrollo {32-1}.

Impactos {0-11}: respeto {2-1}; inclusión {3-1}; implicación {5-1}; transversalidad {9-1}; estrés {11-1}; teamworking {13-1}; fidelización {14-1}; experiencia {18-1}; costes {22-1}.

Resultados {0-6}: quejas {63-1}; satisfacción {81-1}; propuestas {84-1}

En cuanto a los distintos programas, podemos ver cómo el aspecto que más atención merece por parte de los docentes es el propio desarrollo de cada uno de los programas, con 32 citas recogidas a este respecto.

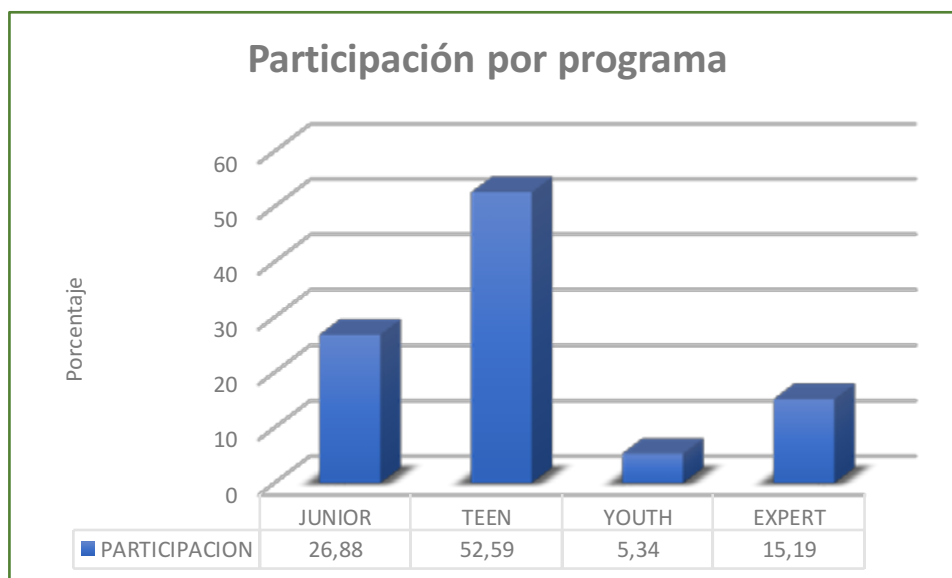
En cuanto a los impactos, lo más destacado es el coste, con 22 citas, que supone para el profesorado llevar a cabo el programa con éxito. Agradecen los esfuerzos del equipo de Cultura Emprendedora, pero expresan que las condiciones no son las mejores para llevar a cabo los programas. Les falta tiempo, tienen dificultad para avanzar con la programación de su docencia, en ocasiones no tienen la implicación de los alumnos o del propio centro.

Por último, y aunque la satisfacción es muy alta (81 citas), en línea con los resultados del cuestionario de satisfacción, también se quejan (63 citas) pero de manera constructiva ofreciendo propuestas para la mejora de los programas (84 citas). Para no extendernos aquí, esta valiosa información será recogida al final de este informe de manera compilada.



6 - Impacto de los programas de Cultura Emprendedora en el alumnado

Muestra de alumnos por programas				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1 - JUNIOR	322	26,9	26,9
	2 - TEEN	630	52,6	79,5
	3 - YOUTH	64	5,3	84,8
	4 - EXPERT	182	15,2	100,0
	Total	1198	100,0	



La información que se ha recogido sobre el alumnado se articula en torno a cuatro grandes campos o **grupos de competencias** que son:

- a. **Personales**
- b. **De Proceso y Resultado**
- c. **Intelectuales**
- d. **Sociales**

a. COMPETENCIAS PERSONALES	
- MOTIVACIÓN E INICIATIVA PERSONAL	
CPM1	Valoro la posibilidad de aplicar mis ideas y desarrollar mi trabajo como a mí me gusta, sin depender de las decisiones de otras personas.
CPM2	Cuando tengo un proyecto personal o una iniciativa encuentro la forma de llevarlo a cabo.
- VISIÓN	
CPV1	Creo que las situaciones de cambio en la vida son siempre oportunidades para mejorar.
CPV2	Tengo capacidad para comprender cada nuevo contexto, anticiparme a las situaciones e incluso crearlas.
- AUTOCONFIANZA	
CPAC1	Planteo ideas y soluciones a los problemas aunque puedan ser distintas a lo esperado.
CPAC2	Prefiero equivocarme que no hacer nada.
- AUTONOMÍA	
CPAM1	Valoro la independencia y poder hacer lo que me gusta.
CPAM2	Soy una persona resolutiva y capaz de tomar decisiones complejas o apresuradas.
- FLEXIBILIDAD	
CPF1	Cuando algo no sale como yo esperaba no me desanimo, y vuelvo a intentarlo de otra forma y las veces que haga falta.
CPF2	Tolero bien el riesgo y la incertidumbre.

MOTIVACION			VISION			AUTOCONFIANZA		
Media		5,3280	Media		5,5651	Media		5,6920
Mediana		5,5000	Mediana		5,5000	Mediana		6,0000
Moda		5,50	Moda		5,50	Moda		6,50
Desviación estándar		1,19105	Desviación estándar		1,06510	Desviación estándar		1,16024
Varianza		1,419	Varianza		1,134	Varianza		1,346
Mínimo		0,00	Mínimo		0,00	Mínimo		0,00
Máximo		7,00	Máximo		7,00	Máximo		7,00
Percentiles	25	4,5000	Percentiles	25	5,0000	Percentiles	25	5,0000
	50	5,5000		50	5,5000		50	6,0000
	75	6,5000		75	6,5000		75	6,5000

AUTONOMIA		
Media		5,5321
Mediana		6,0000
Moda		6,00
Desviación estándar		1,19925
Varianza		1,438
Mínimo		0,00
Máximo		7,00
Percentiles	25	5,0000
	50	6,0000
	75	6,5000

FLEXIBILIDAD		
Media		5,3314
Mediana		5,5000
Moda		5,50
Desviación estándar		1,18538
Varianza		1,405
Mínimo		0,00
Máximo		7,00
Percentiles	25	4,5000
	50	5,5000
	75	6,0000

De manera agregada, los resultados para las **competencias personales** se recogen a continuación.



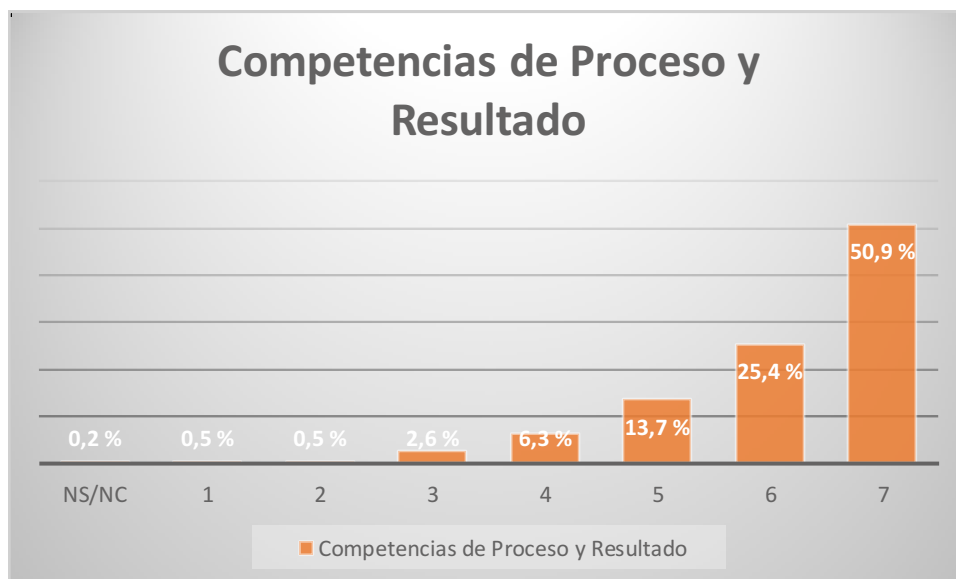
b. COMPETENCIAS DE PROCESO Y RESULTADO	
- CAPACIDAD DE TRABAJO	
CPRCT1	Termino lo que empiezo siempre que pueda o mis capacidades me lo permitan.
CPRCT2	Ante una situación de mucho trabajo me esfuerzo al máximo para terminar a tiempo.
- PLANIFICACIÓN	
CPRPL1	Si tengo que realizar una nueva tarea procuro tener claro el objetivo e intento concienciarme de lo que supone (en tiempo, coste, recursos...) para organizarla lo mejor posible
CPRPL2	En una situación de exceso de trabajo creo que es bueno repartir tareas y responsabilidades, aunque eso suponga perder un poco el control.
- COMPROMISO	
CPRCOM1	Soy capaz de asumir responsabilidades.
CPRCOM2	Cuando la tarea por hacer afecta al equipo prefiero que la responsabilidad sea compartida entre todos.
CPRCOM3	Cuando tengo que hacer algo que no me gusta procuro hacerlo cuanto antes.
- CALIDAD	
CPRCAL1	Busco continuamente mejorar en todo lo que hago.
CPRCAL2	Hacer las cosas con calidad conlleva sensaciones de satisfacción.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL	
CPRRS1	En todo lo que hago intento un equilibrio entre mi bien y el de los demás.
CPRRS2	El instituto no es sólo es un espacio para desarrollarme personal y profesionalmente, también para mejorar el entorno y mejorar el mundo en el que vivimos.

CAPACIDAD DE TRABAJO			PLANIFICACION			COMPROMISO		
Media		5,9136	Media		5,7567	Media		5,7344
Mediana		6	Mediana		6	Mediana		6
Moda		7	Moda		6,5	Moda		6
Desviación estándar		1,09598	Desviación estándar		1,07754	Desviación estándar		0,99157
Varianza		1,201	Varianza		1,161	Varianza		0,983
Mínimo		0	Mínimo		0	Mínimo		0
Máximo		7	Máximo		7	Máximo		7
Percentiles	25	5,5	Percentiles	25	5	Percentiles	25	5
	50	6		50	6		50	6
	75	5		75	6,5		75	6,4

CALIDAD		
Media		5,8386
Mediana		6
Moda		7
Desviación estándar		1,19897
Varianza		1,438
Mínimo		1
Máximo		7
Percentiles	25	5
	50	6
	75	7

RESPONSABILIDAD SOCIAL		
Media		5,8622
Mediana		6
Moda		7
Desviación estándar		0.86993
Varianza		0,739
Mínimo		0
Máximo		7
Percentiles	25	5,4
	50	6
	75	6,47

De manera agregada, los resultados para las **competencias de proceso y resultado** se recogen a continuación.



c. COMPETENCIAS INTELECTUALES	
- CAPACIDAD EXPLORATORIA	
CICE1	Me gusta el reto de hacer algo nuevo.
CICE2	Ante una nueva tarea procuro informarme y documentarme todo lo que puedo antes de realizarla.
- CREATIVIDAD	
CICRE1	Cuando tengo un problema procuro reformularlo hasta que encuentro una o varias maneras de solucionarlo.
CICRE2	Me gusta seguir mi intuición, aunque a veces me lleve a planteamientos aparentemente irracionales o sin sentido.
- INNOVACIÓN	
CIIN1	Me gusta probar nuevas formas de hacer las cosas, aunque la forma tradicional sea buena.
CIIN2	Tener información es importante para anticiparnos y poder planear el futuro.
- CAPACIDAD PARA IDENTIFICAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS	
CISP1	Ante un problema, primero lo analizo para después centrarme en la búsqueda de soluciones
CISP2	Tener información es importante para anticiparnos y poder planear el futuro.
- CAPACIDAD PARA APRENDER-AUTOAPRENDIZAJE	
CIAP1	Ante un error trato de analizar la situación y aprender del error.
CIAP2	Me preocupo por aprender cuando me interesa el tema y considero que es importante para mí.

CAPACIDAD EXPLORATORIA			CREATIVIDAD			INNOVACIÓN		
Media		5,7276	Media		5,6164	Media		5,8023
Mediana		6	Mediana		6	Mediana		6
Moda		6	Moda		7	Moda		7
Desviación estándar		1,23785	Desviación estándar		1,38375	Desviación estándar		0,25978
Varianza		1,532	Varianza		1,38375	Varianza		1,25978
Mínimo		1	Mínimo		1	Mínimo		1
Máximo		7	Máximo		7	Máximo		7
Percentiles	25	5	Percentiles	25	5	Percentiles	25	5
	50	6		50	6		50	6
	75	7		75	7		75	7

CAPACIDAD PARA IDENTIFICAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS		
Media		5,9464
Mediana		6
Moda		7
Desviación estándar		1,18970
Varianza		1,415
Mínimo		1
Máximo		7
Percentiles	25	5
	50	6
	75	7

CAPACIDAD PARA APRENDER - AUTOAPRENDIZAJE		
Media		5,7952
Mediana		6
Moda		6
Desviación estándar		0.86808
Varianza		0,754
Mínimo		0
Máximo		7
Percentiles	25	5,3
	50	6
	75	6,4

De manera agregada, los resultados para las **competencias intelectuales** se recogen a continuación.



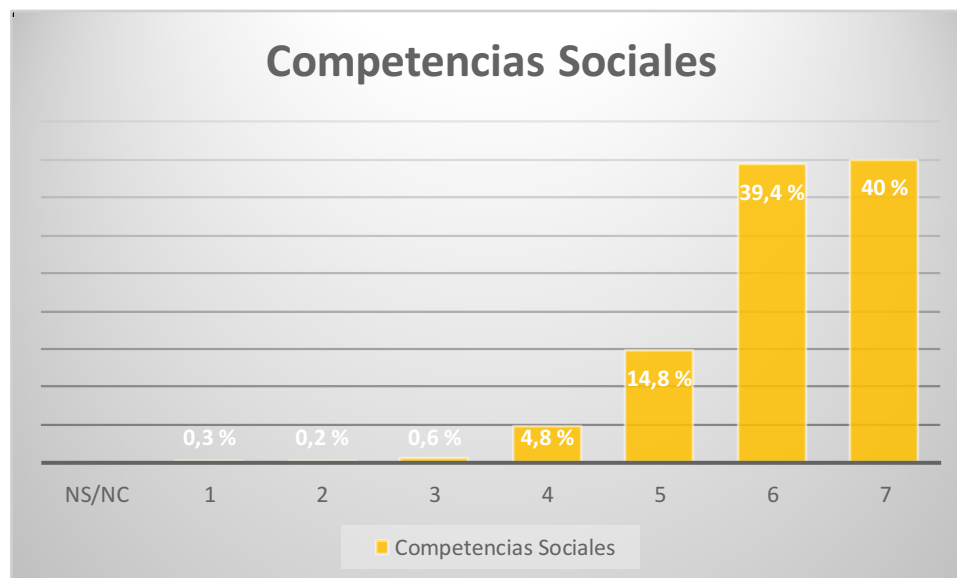
d. COMPETENCIAS SOCIALES	
- ORIENTACIÓN COMERCIAL	
CSC1	Me resulta agradable trabajar en grupo incluso con compañeros que no conozca previamente porque me gusta conocer gente nueva.
CSC2	Cuando trabajo en equipo procuro observar y aprender de todos los miembros.
CSC3	Cuando es necesario puedo ser una persona persuasiva y convincente.
CSC4	Me gusta hacer amigos y tener una red social amplia con la que mantener contacto.
- COMUNICACIÓN	
CSCOM1	Cuando consigo información o conocimientos nuevos, los comparto con el equipo.
CSCOM2	Cuando tengo que explicar algo al equipo soy bastante eficaz y no me cuesta hacerme entender.
- TRABAJO EN EQUIPO	
CSTE1	Me gusta trabajar en equipo y se me da bien.
CSTE2	Tengo iniciativa y participo de forma activa en los equipos coordinando al grupo.
- EMPATÍA Y AUTOCONOCIMIENTO	
CSEA1	Intento conocer a las personas del equipo para comprender sus opiniones y reacciones y contribuir a que todo marche bien.
CSEA2	Soy consciente de mis emociones y controlo mis estados de ánimo para no estropear mis relaciones con los demás.
- LIDERAZGO	
CSLI1	Es habitual que los miembros del equipo busquen mi opinión porque tengo capacidad para transmitir mi energía y motivar a los demás para lograr los objetivos del equipo.
CSLI2	Cuando alguien tiene talento yo me doy cuenta, se valorarlo y ayudo a que contribuya en todo lo posible con sus ideas.

ORIENTACION COMERCIAL			COMUNICACION			TRABAJO EN EQUIPO		
Media		5,8861	Media		5,7742	Media		5,8211
Mediana		6	Mediana		6	Mediana		6
Moda		7	Moda		7	Moda		7
Desviación estándar		1,25082	Desviación estándar		1,3509	Desviación estándar		1,25285
Varianza		1,565	Varianza		1,825	Varianza		1,570
Mínimo		1	Mínimo		1	Mínimo		1
Máximo		7	Máximo		7	Máximo		7
Percentiles	25	5	Percentiles	25	5	Percentiles	25	5
	50	6		50	6		50	6
	75	7		75	7		75	7

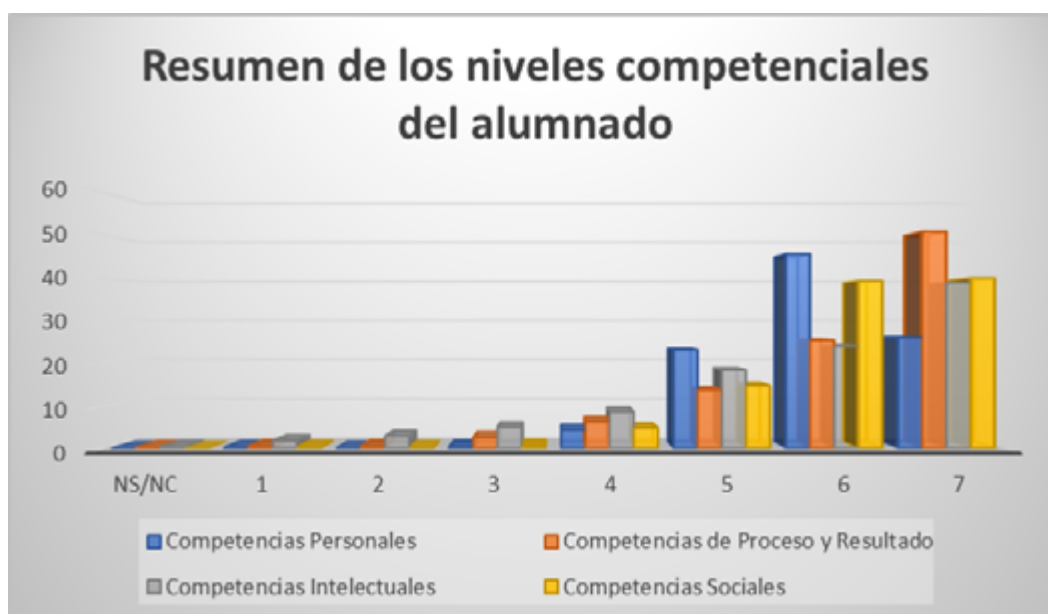
EMPATIA		
Media		5,4482
Mediana		6
Moda		6
Desviación estándar		1,36354
Varianza		1,859
Mínimo		1
Máximo		7
Percentiles	25	5
	50	6
	75	7

LIDERAZGO		
Media		5,6876
Mediana		5,8500
Moda		7
Desviación estándar		0,93145
Varianza		0,868
Mínimo		0
Máximo		7
Percentiles	25	5,15
	50	5,85
	75	6,3

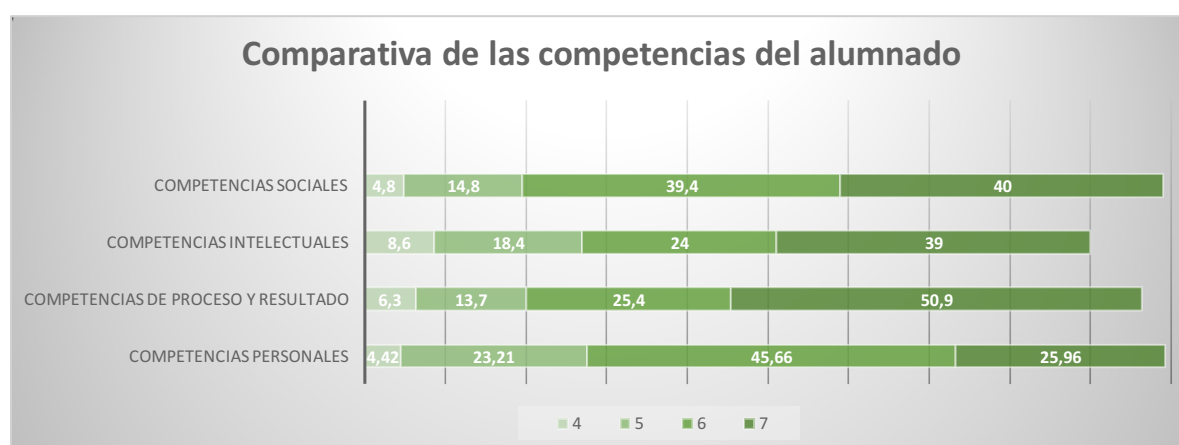
De manera agregada, los resultados para las **competencias sociales** se recogen a continuación.



A modo de resumen, se presentan todas las competencias a continuación en un mismo gráfico. Se puede apreciar que las competencias intelectuales y personales requieren de más atención de cara al próximo curso por parte de los programas de Cultura Emprendedora. Las competencias sociales y las competencias de proceso y resultado podrán también mejorar, aunque presentan altos niveles en el desarrollo del alumnado en la presente edición.



Si comparamos las competencias de los alumnos para niveles que superan los 4 puntos, vemos lo ya indicado, que son las **competencias intelectuales** las que requieren de más atención a futuro, seguidas por las **competencias personales**.



7 - Propuesta de mejora e inclusión en el cuestionario al alumnado

En este ejercicio se han detectado algunos problemas menores con la redacción de las preguntas hechas a los alumnos. Se propone que en el curso 2018/19 una pequeña modificación en algunas expresiones, quedando el instrumento de medida como sigue.

e. COMPETENCIAS PERSONALES	
- MOTIVACIÓN E INICIATIVA PERSONAL	
CPM1	<u>Me gusta</u> la posibilidad de aplicar mis ideas y <u>hacer</u> mi trabajo como a mí me gusta, sin depender de las decisiones de otras personas.
CPM2	<u>Cuando quiero hacer algo (idea o proyecto)</u> encuentro la forma de llevarlo a cabo.
- VISIÓN	
CPV1	Creo que las situaciones de cambio en la vida son siempre oportunidades para mejorar.
CPV2	<u>Soy capaz de entender nuevas situaciones, anticiparme a lo que pueda pasar o incluso hacer que pase.</u>
- AUTOCONFIANZA	
CPAC1	Planteo ideas y soluciones a los problemas aunque puedan ser distintas a lo esperado.
CPAC2	Prefiero equivocarme que no hacer nada.
- AUTONOMÍA	
CPAM1	Valoro la independencia y poder hacer lo que me gusta.
CPAM2	Soy una persona resolutiva y capaz de tomar decisiones complejas o apresuradas.
- FLEXIBILIDAD	
CPF1	Cuando algo no sale como yo esperaba no me desanimo, y vuelvo a intentarlo de otra forma y las veces que haga falta.
CPF2	Tolero bien el riesgo y la incertidumbre (<u>el no saber qué va a pasar</u>)

f. COMPETENCIAS DE PROCESO Y RESULTADO	
- CAPACIDAD DE TRABAJO	
CPRCT1	Termino lo que empiezo siempre que pueda o mis capacidades me lo permitan.
CPRCT2	Ante una situación de mucho trabajo me esfuerzo al máximo para terminar a tiempo.
- PLANIFICACIÓN	
CPRPL1	<u>Cuando tengo que hacer algo nuevo, intento tener claro el objetivo y saber cuánto me va a costar (en tiempo y esfuerzo), para poder organizarme bien.</u>
CPRPL2	<u>Cuando tengo que hacer muchas cosas, creo que es bueno compartir las tareas y las responsabilidades con otras personas, aunque pierda un poco el control sobre la situación.</u>
- COMPROMISO	
CPRCOM1	Soy capaz de asumir responsabilidades.
CPRCOM2	Cuando la tarea por hacer afecta al equipo prefiero que la responsabilidad sea compartida entre todos.
CPRCOM3	Cuando tengo que hacer algo que no me gusta procuro hacerlo cuanto antes.
- CALIDAD	
CPRCAL1	<u>Intento siempre</u> mejorar en todo lo que hago.
CPRCAL2	<u>Me da satisfacción hacer las cosas bien y con calidad.</u>
- RESPONSABILIDAD SOCIAL	
CPRRS1	En todo lo que hago intento un equilibrio entre mi bien y el de los demás.
CPRRS2	El <u>Centro Educativo donde estudio</u> también es un espacio para mejorar mi entorno y el mundo en el que vivimos.

g. COMPETENCIAS INTELECTUALES	
- CAPACIDAD EXPLORATORIA	
CICE1	Me gusta el reto de hacer algo nuevo.
CICE2	Ante una nueva tarea procuro informarme y documentarme todo lo que puedo antes de realizarla.
- CREATIVIDAD	
CICRE1	Cuando tengo un problema <u>le doy varias vueltas</u> hasta que encuentro una o varias maneras de solucionarlo.
CICRE2	Me gusta seguir mi intuición, aunque a veces me lleve a planteamientos aparentemente irracionales o sin sentido.
- INNOVACIÓN	
CIIN1	Me gusta probar nuevas formas de hacer las cosas, aunque la forma <u>habitual sea buena.</u>
CIIN2	<u>Es importante</u> tener información para <u>poder</u> anticiparnos y <u>hacer planes de futuro.</u>
- CAPACIDAD PARA IDENTIFICAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS	
CISP1	<u>Cuando tengo</u> un problema, primero lo analizo y <u>después pienso en cómo solucionarlo.</u>
CISP2	<u>Me gusta compartir la información importante con</u> mis compañeros/as para ponerla en práctica.
- CAPACIDAD PARA APRENDER-AUTOAPRENDIZAJE	
CIAP1	Ante un error trato de analizar la situación y aprender del error.
CIAP2	Me preocupo por aprender <u>algo</u> cuando me interesa el tema y <u>creo</u> que es importante para mí.

h. COMPETENCIAS SOCIALES	
- ORIENTACIÓN COMERCIAL	
CSC1	Me resulta agradable trabajar en grupo incluso con compañeros que no conozca <u>de antes</u> porque me gusta conocer gente nueva.
CSC2	Cuando trabajo en equipo procuro observar y aprender de todos los miembros.
CSC3	Cuando es necesario puedo ser una persona persuasiva y convincente <u>(que convence a los demás con la palabra)</u> .
CSC4	Me gusta hacer amigos y tener una red social amplia con la que mantener contacto.
- COMUNICACIÓN	
CSCOM1	Cuando consigo información o conocimientos nuevos, los comparto con el equipo.
CSCOM2	<u>Me resulta fácil hablar en público y consigo transmitir lo que quiero.</u>
- TRABAJO EN EQUIPO	
CSTE1	Me gusta trabajar en equipo y se me da bien.
CSTE2	Tengo iniciativa y participo de forma activa en los equipos coordinando al grupo.
- EMPATÍA Y AUTOCONOCIMIENTO	
CSEA1	Intento conocer a las personas del equipo para comprender sus opiniones y reacciones y contribuir a que todo marche bien.
CSEA2	Soy consciente de mis emociones y controlo mis estados de ánimo para no estropear mis relaciones con los demás.
- LIDERAZGO	
CSLI1	<u>Los miembros del equipo buscan mi opinión, porque les anima y ayuda a lograr los objetivos que tenemos.</u>
CSLI2	<u>Yo sé cuando alguien tiene talento y me gusta ayudarle a que comparta sus ideas.</u>

A los bloques de cuestiones relativos a competencias que se han utilizado este ejercicio 2017-18, se propone complementarlos con otros dos bloques específicamente diseñados para medir percepciones del alumnado participante sobre el emprendimiento. Se propone medir el nivel competencial del alumnado antes y después de pasar por el programa de Cultura Emprendedora. Son los siguientes bloques e indicadores:

a. Interés profesional

b. Valoración del emprendimiento

i. INTERÉS PROFESIONAL	
IP1	Cuando acabe mis estudios me gustaría poner en marcha mis ideas y todos los proyectos que tenga.
IP2	En el futuro me veo dirigiendo un negocio, empresa o proyecto social.

j. VALORACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	
VEMP1	Ser una persona emprendedora está muy bien valorado en mi familia y mis amigos.
VEMP2	Valoro mucho a las personas que se esfuerzan y se arriesgan por conseguir sus metas profesionales, aunque fracasen.
VEMP3	Me gustan las personas emprendedoras que persiguen sus sueños.
VEMP4	Admiro a las empresarias y los empresarios de éxito.

8 – Otras Propuestas para 2018/19

Partiendo de la base de que los niveles de satisfacción con los programas de Cultura Emprendedora son muy altos, hemos querido recoger aquí las impresiones, quejas y propuestas de los docentes encuestados de manera ordenada y sintética para su consideración en el nuevo curso. Son las siguientes:

La cultura emprendedora se ha ido implantando de forma paulatina en la Comunidad Autónoma de Extremadura mediante los programas analizados, ha afectado a un colectivo amplio de alumnos y docentes y los niveles de satisfacción son altos. Después de analizar los resultados del curso 2017/18 y en línea con las percepciones de los docentes encuestados se hace una propuesta ambiciosa. Se entiende que lo vivido hasta ahora ha servido de experiencia piloto, pero se puede dar un salto de lo coyuntural a lo estructural.

Propuesta:

Integrar los programas de Cultura Emprendedora en el curriculum y de forma generalizada en todos los Centros, con las dotaciones que sean necesarias para tal fin.

Una vez expresada esta propuesta general, que supondría llegar a todos los alumnos en todos los centros, como verdadera apuesta del fomento de la Cultura Emprendedora desde la base en el sistema educativo, se hacen otras propuestas de menor calado enfocadas a mejorar los proyectos existentes tal y como se están gestionando en el momento actual.

1 – Sobre las sesiones de formación/seguimiento:

Distinguir entre participantes nuevos y veteranos. Menos sesiones, pero más prácticas y más intensas con más contenidos específicos que ayuden a los docentes a abordar el proyecto que lideran. En concreto:

- El seguimiento no tiene porqué ser presencial. Se puede proponer una rúbrica sobre la que hacer el seguimiento a distancia.
- Formación diferenciada entre veteranos y nuevos participantes.
- Sesiones más prácticas centradas en la dinámica de los proyectos.
- Participación de emprendedores o docentes innovadores de otras regiones.
- Contar entre los formadores con docentes veteranos de estos programas.
- Formación en utilización de recursos digitales, resolución de conflictos en el trabajo en equipo y sobre plan de empresa y gestión empresarial.
- Formación en comunicación para todos los participantes, alumnos y docentes.
- Toda la información/formación debe darse al inicio, antes de Navidad.
- No obligatoriedad y/o propuestas formativas online.
- Desarrollo de un sistema de evaluación de la evolución de las competencias del alumno participante.

2 - Sobre el empleo del tiempo:

- Disponer de un horario fijo para desarrollar el proyecto con los alumnos (una o dos horas) en el curriculum como cualquier otra asignatura. La persona coordinadora también tendría esas horas en su horario.

3 – Sobre la evaluación, clausura y el cierre del programa:

- Se reclama por parte de los docentes implicados alguna forma de compensación por el trabajo y la dedicación prestada. Los créditos de innovación docente, cuando se otorgan, tampoco son suficientes.
- Se propone la expedición de un diploma de participación tanto al alumnado como al profesorado implicado.
- Evitar que coincida el cierre del programa con otras actividades curriculares como las prácticas de los alumnos.
- Se demanda un evento conjunto donde la interacción sea global.
- La elaboración de un repositorio de buenas prácticas con los mejores proyectos de cada curso que sirva de referente para cursos sucesivos.

En general se proponen tres ejes básicos como resumen de lo expuesto: **Planificación, Flexibilidad y Reconocimiento.**

Planificación de la hoja de ruta desde el comienzo de los programas cada año y buena comunicación de los hitos del programa en cada momento del tiempo.

Flexibilidad en cuanto a la distinción de veteranos y nuevos participantes, en cuanto a la asistencia a las sesiones, facilitar el uso de las TICs para comunicarse, formarse y participar sin necesidad de desplazamientos y costes innecesarios.

Reconocimiento del esfuerzo y la implicación personal de todas las personas involucradas, desde el equipo de Cultura Emprendedora de la Junta de Extremadura, hasta el profesorado y el alumnado. Este reconocimiento debe venir de la mano de la calidad y pertinencia de la formación que reciban, del tiempo concedido para realizar sus proyectos con calidad, de la dotación de recursos materiales o inmateriales necesarios para llevarlos a cabo y de la expedición de diplomas o certificación del compromiso, profesionalidad y capacidad innovadora en el desarrollo del talento emprendedor de nuestros jóvenes.

9 - Referencias

- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley, Reading.
- COM (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Comisión Europea. Disponible en <http://publications.jrc.ec.europa.eu> [Consulta 2/9/17].
- Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32(6), 521-532.
- Erkkilä, K. (2000). *Entrepreneurial Education. Mapping the debates in the United States, the United Kingdom and Finland*. Garland Publishing, New York.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. y Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- García, J. N. (2002). El aprendizaje basado en problemas: ilustración de un modelo de aplicaciones en psicopedagogía. *Cultura y Educación*, 14(1), 65-79.
- Gibb, A. (2005). *Towards the entrepreneurial university entrepreneurship education as a lever for change*. Ed. National Council for Graduate Entrepreneurship Policy, London.
- Henderson, J. (2002). Building the Rural Economy with High-Growth Entrepreneurs. Federal Reserve Bank of Kansas City, *Economic Review*, 87(3), 45-70.
- Hisrich, P. (1989). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill, Boston.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*. Cross Cultural Research and Methodology. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Jassawalla, A. y Sashittal, H. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Executive*, 16(3), 42-54.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 577-598.
- Laukkanen, M. (2000). Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education: creating micro mechanisms for endogenous regional growth. *Journal of Entrepreneurship and Regional Development*, 12(1), 25-47.
- Leffler, E. y Svedberg, G. (2005). Enterprise Learning: a challenge to education? *European Educational Research Journal*, 4(3), 219-227.
- McQuaid, R.W. y Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219.
- Mennin, S., Gordan, P., Majoor, G. y Osman, H. (2003). Position Paper on Problem-Based Learning. *Education for Health*, 16(1), 98-113.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology. A proposition in a Design Science Approach*. Tesis doctoral. Universidad de Lausana, Suiza.
- Peña Calvo, J.V., Cárdenas Gutiérrez, A., Rodríguez Martín, A. y Sánchez Lissen, E. (2015). La cultura emprendedora como objetivo educativo: marco general y estado de la cuestión. En L. Núñez Cubero (Coord.). *Cultura emprendedora y educación*. Editorial Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Pizarro Moreno, I., Real, J.C. y de la Rosa, M.D. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 139-150.

- Romaní, C.C., y Moravec, J.W. (2011). *Aprendizaje invisible: hacia una nueva ecología de la educación*. Edicions Universitat Barcelona.
- Sánchez-Hernández, M.I. (2015). Clusters as entrepreneurial ecosystems for Corporate Social Responsibility in SMEs. En Carvalho, L. (Ed.). *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and Its Impact on Regional Development*. IGI Global, USA.
- Scheer, A., Noweski, C. y Meinel, C. (2012). Transforming constructivist learning into action: Design thinking in education. *Design and Technology Education*, 17(3), 8-19.
- Thijssen, J.G.; Van der Heijden, B.I. y Rocco, T.S. (2008). Toward the employability - link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Timmons, J. (2003). *Entrepreneurial thinking: can entrepreneurship be taught?* Coleman Foundation White Paper Series, Coleman Foundation, Chicago.
- Vallejo A., Echavarría M. y Uribe M. (2009). Observatorios y redes de cooperación internacional. *Revista de Negocios Internacionales*, 2(1), 52-66.
- Yorke, M. y Knight, P. (2007). Evidence-informed pedagogy and the enhancement of student employability. *Teaching in Higher Education*, 12(2), 157-170.