

# INFORME ANUAL 2023

CURSO 22/23

*Informe de evaluación de los programas de Cultura Emprendedora de la  
Junta de Extremadura*

**Autoría:**

M. Isabel Sánchez Hernández (isanchez@unex.es)

Universidad de Extremadura

**Entidad Contratante:**

Fundación Universidad Sociedad

Convenio de Investigación 124/17-A6

Código/Referencia del Proyecto:2017/00212/007 (Sexta Adenda)

Título del Proyecto: Adenda Coordinación Científica y Diseño de Actuaciones de Investigación del Proyecto Observatorio de Cultura Emprendedora en Extremadura

Fecha inicio: 01/03/2023

Fecha finalización: 30/11/2023

## Índice

1 - Contexto	1
2 - Fundamentos Teóricos: Antecedentes y Perspectivas de Futuro	3
3 - Ficha técnica del estudio	10
4 - Programa de capacitación en competencias emprendedoras	13
5- Escala EntreComp	19
6 - Escala para medir la Orientación al Emprendimiento	24
7 - Resultados	26
8 -Reflexiones y propuestas para 2024	38
9- Referencias	40
10- Información de contacto	45
11 - Anexo Gráfico PRE-POST	46

# 1 - Contexto

El Plan de Fomento de la Cultura Emprendedora en Extremadura tiene sus inicios en 2010, cuando fue lanzado por la Junta de Extremadura con el objetivo de promover la cultura emprendedora en la región. El plan incluía una serie de acciones para fomentar el espíritu emprendedor en la educación, la sociedad y el ámbito empresarial, además de ofrecer apoyo a los emprendedores a través de distintas acciones de formación y recursos.

El programa de cultura emprendedora ha evolucionado a lo largo de los años para adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad, del entorno y de la economía de Extremadura. Hoy en día, la Junta de Extremadura continúa trabajando en la promoción de la cultura emprendedora y el apoyo a las iniciativas empresariales en la región con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social, y lo hace bajo el Marco Europeo de Competencia Emprendedora, denominado EntreComp, que lanzó en 2016 la Comisión Europea (Bacigalupo *et al.*, 2016).

Tanto en el contexto europeo, como a nivel nacional español, así como de forma concreta en la política de la Junta de Extremadura en materia de emprendimiento, se defiende la idea de que el desarrollo temprano de competencias emprendedoras contribuye al desarrollo regional. Cabe señalar que son muchos los trabajos académicos que así lo avalan (Smith and Bagchi-Sen, 2012; Galvão *et al.*, 2018; Farhangmehr *et al.*, 2016; Kim y Park, 2019; Sánchez-Hernández y Maldonado-Briegas, 2019; Lange y Schmidt, 2021; Seikkula-Leino *et al.*, 2021; Porfirio *et al.*, 2022; Miço y Cungu, 2023). Tanto es así que, en el mes de febrero de 2023, la Consejería de Economía puso en marcha el mes del emprendimiento (Figura 1), con una programación de hasta 40 actividades en localidades de toda la región. El objetivo fué potenciar la figura de las personas emprendedoras, con el foco en el empresariado, para visibilizar su figura, y agradecer su papel en la sociedad.

Hay un convencimiento generalizado de que la educación empresarial puede ayudar a las personas a desarrollar su intención emprendedora. Al participar en cursos y actividades sobre emprendimiento, las personas jóvenes pueden mejorar las competencias necesarias para emprender. A este respecto, Cox *et al.* (2002) han defendido que los estudiantes con educación empresarial tienen mayor autoeficacia que los que no la tienen.

La educación empresarial puede realizarse a través de educación universitaria o programas locales y globales. Es cierto que hay estudios, como el de Franke y Lüthje (2004) que llegan a la conclusión de que los cursos universitarios de negocios tienen un efecto sobre la intención emprendedora, aunque no siempre significativo. Sin embargo, varios estudios demuestran que la educación empresarial si alienta a los graduados a iniciar sus propios negocios. Es evidente, por ejemplo, en el estudio de Liu *et al.* (2019) o el de Hassan *et al.* (2020), que los programas

educativos influyen positiva y significativamente en la intención emprendedora. La noción de desarrollar las competencias emprendedoras en un contexto educativo no sólo anima a los estudiantes para iniciar negocios, sino que también los prepara para ser intraemprendedores (Hernández-Perlines *et al.*, 2022), trabajar por cuenta ajena con espíritu emprendedor, ser más creativos, basarse en oportunidades, y ser proactivos e innovadores en la creación de valor para otros (Aldianto *et al.*, 2018).

Podemos por tanto afirmar que, en el contexto de la investigación académica, se defiende y se ha demostrado, que existe un vínculo entre el apoyo al emprendimiento y la dinamización económica de un territorio, con programas que formen en competencias emprendedoras, intención emprendedora, así como en actitudes hacia el emprendimiento.

A partir de esta pequeña introducción al contexto del estudio, se presenta un marco teórico que lo fundamenta, basado en los antecedentes y las teorías de base, así como en una pequeña mirada a las tendencias de futuro en el campo del emprendimiento. Después se ofrecen los resultados del estudio empírico realizado en 2023, analizando el programa de retorno del talento de la Junta de Extremadura - Programa de Internacionalización y Retorno del Talento (PIRT) 2023 - como ejemplo de práctica de éxito de cultura emprendedora. Termina este informe con algunas reflexiones y recomendaciones para 2024.

**Figura 1:** Extremadura Región Emprendedora



Fuente: Junta de Extremadura Disponible en [www.juntaex.es](http://www.juntaex.es) [Acceso 2/11/2023]

## 2 – Fundamentos Teóricos: Antecedentes y Perspectivas de Futuro

Las políticas públicas de fomento del emprendimiento en los distintos países de nuestro entorno, y más concretamente en Europa, vienen respaldadas por distintas teorías dentro del campo de la Economía y la Empresa. A continuación, se señalan de forma argumentativa los principales enfoques que están, por tanto, detrás de las políticas de la Junta de Extremadura en los programas de emprendimiento.

Como no podría ser de otro modo, por su generalizada aceptación en la comunidad académica y empresarial, y su relevancia, cabe señalar la **Teoría Schumpeteriana del Emprendimiento**. Propuesta por Schumpeter (1934), esta teoría destaca el papel fundamental de las personas emprendedoras como motores de la innovación y el cambio económico. Este marco teórico está enfocado en la introducción de nuevas ideas, productos y procesos que sirvan para impulsar el crecimiento económico de un territorio a través de la destrucción creativa. Las políticas públicas se deben centrar entonces en crear un entorno propicio para la innovación y el riesgo empresarial. Aquí cabe preguntarse si la Junta de Extremadura está de hecho creando ese entorno propicio para que las personas innovadoras arriesguen sin miedo en sus aventuras empresariales, y si estos programas de cultura emprendedora están contribuyendo a la reducción de incertidumbres, formando personas capaces de asumir los retos de la innovación y el emprendimiento.

Además, por estar en la base del liberalismo económico, y del neoliberalismo que subyace en muchas de las propuestas de nuestros días, cabe señalar la **Teoría Neoclásica del Emprendimiento**. Este enfoque está basado en los principios de la economía neoclásica, que centra la atención en la maximización de la utilidad y la eficiencia. Hayek (1944) enfatiza la importancia de la competencia y la libertad individual en la economía. Así, argumenta en contra de la planificación centralizada, y aboga por un enfoque de mercado libre, donde las políticas públicas se centren en eliminar barreras para permitir que el mercado funcione de manera eficiente.

Otros autores que han revisado estos postulados argumentan que las actividades emprendedoras resultan decisivas para el concepto de cambio institucional inherente a la obra de Hayek (Boettke, 1995; Ebner, 2004). Por ejemplo, Ebner (2004) habla del papel evolutivo del emprendimiento en el proceso de mercado y destaca la importancia de temas como la búsqueda, la experimentación y el descubrimiento. A pesar de su carácter implícito en la teoría de Hayek, el emprendimiento proporciona a la teoría argumentos sobre la interacción de individuos,

grupos e instituciones en el proceso evolutivo del desarrollo económico. La línea de razonamiento subyacente abarca desde el comportamiento emprendedor en la competencia, hasta la dispersión del conocimiento en los procesos de mercado, siendo considerada la teoría de la evolución cultural de Hayek como un enfoque integral para el cambio institucional en el desarrollo económico.

En este mismo marco teórico, Friedman (1962) defiende la idea de que la intervención gubernamental en la economía debe ser mínima. Argumenta a favor de políticas que promuevan la competencia y la libre empresa, abogando por la reducción de regulaciones y la importancia de los incentivos fiscales para estimular la actividad económica.

Pues bien, centrados en el emprendimiento, y según los postulados de este enfoque, las políticas públicas deberían buscar reducir las barreras de entrada, proporcionar incentivos fiscales y crear un entorno regulador que fomente la competencia y la eficiencia económica. A este respecto, los programas de fomento de cultura emprendedora, aún cuando sean promovidos desde instituciones públicas, pueden ser entendidos como facilitadores e impulsores del emprendimiento en una región.

A estos enfoques clásicos hay que añadir la **Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones** cuyo máximo exponente es el Porter (1980, 1985, 1991), que es un referente en el tema que nos ocupa. Este conocido autor analiza cómo los territorios pueden lograr y mantener ventajas competitivas en los mercados globales. Bajo este enfoque, y en línea con aspectos ya apuntados por otras teorías, las políticas públicas deberán estar centradas en mejorar el entorno empresarial a través de la mejora de las infraestructuras, la educación, la innovación y la regulación favorable.

Es necesario también señalar nuevos enfoques teóricos, como el defendido por la **Teoría de la Economía Conductual**, que incorpora la Psicología a la Economía. Esta teoría, propuesto por autores como Kahneman (2003) o Thaler (2016), influye en el campo del emprendimiento al estudiar cómo los individuos toman decisiones económicas. Las políticas públicas se adaptan a estos hallazgos, por ejemplo, mediante el diseño de incentivos que fomenten el emprendimiento y reduzcan las barreras psicológicas y cognitivas para iniciar un negocio. Sin duda los programas de cultura emprendedora de la Junta de Extremadura vienen contribuyendo positivamente a este objetivo edición tras edición.

Por último, la **Teoría del Capital Social** de la mano de autores como Putnam (2001), han explorado cómo el capital social (redes, normas y confianza entre individuos) afecta el desarrollo económico. Las políticas públicas deben entonces ayudar a las personas emprendedoras a crear y mantener redes de colaboración (Kim y Aldrich, 2005), fomentar la creación de redes empresariales, asociaciones y colaboraciones que impulsen el emprendimiento y la innovación. A este respecto cabe señalar que el interés de la Junta de

Extremadura siempre ha sido dinamizar este tipo de redes, siendo los programas de cultura emprendedora un buen ejemplo de ello.

Podemos decir que estas teorías comentadas, entre otras, fundamentan el diseño de políticas públicas en la Comunidad Autónoma de Extremadura para fomentar el emprendimiento en el territorio, buscando crear un entorno propicio donde las personas puedan iniciar y hacer crecer sus negocios, promoviendo así el desarrollo económico y la creación de empleo.

Además, teniendo en cuenta las teorías descritas, es evidente que fomentar el emprendimiento entre estudiantes universitarios en regiones en desarrollo económico es crucial para estimular el crecimiento, la innovación, la retención de talento y la creación de empleo. A todo esto, sin duda, en mayor o menor medida, se está contribuyendo desde los programas de cultura emprendedora de la Junta de Extremadura, fomentando así el desarrollo socioeconómico sostenible de la región. A continuación, se desgranar los ejes fundamentales de estas aseercciones.

#### 1- Innovación y Desarrollo Tecnológico

Los emprendedores universitarios, generalmente, están en contacto con conocimientos actuales y tecnologías emergentes. Este grupo puede ser una fuente invaluable de innovación y desarrollo tecnológico en la región, lo que contribuye a la mejora de procesos, productos y servicios, aumentando la competitividad económica (Klofsten *et al.*, 2019).

#### 2- Transferencia de Conocimiento Universidad-Empresa

El fomento del emprendimiento entre universitarios permite una mejor conexión entre el mundo académico y el empresarial (Radko *et al.*, 2023). Esta interacción puede facilitar la transferencia de conocimientos, investigación y desarrollo hacia aplicaciones prácticas y comercializables, impulsando la economía local (Stemberkova *et al.*, 2021).

#### 3- Generación de Empleo y Crecimiento Económico.

El emprendimiento universitario puede impulsar la creación de nuevos empleos al establecer startups y empresas innovadoras (Metcalf *et al.*, 2021). Estas empresas no sólo generan empleo directo, y con salarios por encima de la media (Bailetti y Bot, 2013), sino que también pueden fomentar el desarrollo de ecosistemas empresariales más amplios, atrayendo inversión y estimulando el crecimiento económico de la región (Hoang *et al.*, 2023).

#### 4- Desarrollo de Habilidades y Capacidades Emprendedoras.

Promover el emprendimiento entre estudiantes universitarios proporciona oportunidades para el desarrollo de habilidades emprendedoras, tales como liderazgo, resolución de problemas, creatividad e innovación. Estas habilidades son valiosas no solo para el éxito empresarial, sino también para la empleabilidad en general (Sánchez-Hernández y Maldonado-Briegas, 2023).

#### 5- Evitar la Fuga de Talento

En regiones en desarrollo, es común que talentos universitarios busquen oportunidades en áreas más desarrolladas. Al fomentar el emprendimiento, se incentiva a las personas de altas capacidades a permanecer en la región, contribuyendo con su conocimiento y habilidades al crecimiento local en lugar de emigrar. Fenómenos recientes como el emprendimiento en zonas rurales son un ejemplo de retención de talento emprendedor en el territorio (Ataei *et al.*, 2020).

#### 6- Diversificación Económica y Resiliencia.

Un ecosistema emprendedor diversificado puede ayudar a una región a ser más resistente a los cambios económicos, reduciendo la dependencia de sectores específicos. La presencia de una variedad de empresas y emprendimientos puede amortiguar impactos negativos en caso de crisis en un sector particular (Bishop, 2019). Sin embargo, en el mapa interactivo recientemente publicado por la Fundación COTEC (2023), se describe a la economía extremeña como poco diversificada, ocupando el lugar 15 de 18, en el ranking realizado en España en el 2022. Esto debe motivar a la región extremeña a emprender, y a diversificarse, para avanzar en su desarrollo económico y social, y no quedarse atrás.

Una vez establecidos los antecedentes teóricos para el estudio y el fomento del emprendimiento entre las personas jóvenes universitarias de la región, es conveniente analizar también el estado de la cuestión en el momento actual, en el paso de entornos VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo, conocido por sus siglas en inglés) a entornos BANI (también conocido por las siglas en inglés de entornos frágiles, de ansiedad, no lineales e incomprensibles), y plantear las tendencias (Panthalookaran, 2022).

En contextos BANI el emprendimiento tiene que ver más que nunca con habilidades o competencias “blandas”, esto es, *soft skills*. Esto es debido a que, las personas estamos cada vez más limitadas, los saberes son muchos, y no podemos saber de todo, por ello es importante desarrollar capacidades que nos permitan organizar datos, apoyándonos además en herramientas tecnológicas. En un entorno cada vez más acelerado, desde los programas de cultura emprendedora de la Junta de Extremadura se cree firmemente en que ésta es la mejor fortaleza que pueden ayudar a desarrollar en las personas jóvenes egresadas universitarias.

Para poder determinar las tendencias en el campo de estudio del emprendimiento universitario, se ha procedido a realizar un estudio bibliométrico con VOSviewer ([www.vosviewer.com](http://www.vosviewer.com)). Este software científico esta desempeñando un papel importante en los procesos relacionados con la recopilación, gestión, formateo, análisis, modelado, simulación, predicción, visualización y difusión de datos, y se está volviendo esencial en la investigación científica para dibujar tendencias de investigación.

Con el propósito de conocer las tendencias en el sector que nos ocupa, se utilizó el vector de búsqueda que se muestra en la Figura 2, aplicado en la base de datos Web of Science (WOS) al

término del mes de noviembre de 2023, siendo conscientes de que aún van a entrar nuevas publicaciones en diciembre para completar el año.

**Figura 2:** Vector utilizado para abordar el emprendimiento universitario

**VECTOR DE BÚSQUEDA:**  
[("ENTREPRENEURSHIP\*" OR "EMPLOYABILITY") AND ("YOUNG\*" OR "STUDENT\*") AND  
("UNIVERSITY\*" OR "HIGHER EDUCATION")]

*Fuente:* Elaboración propia

Restringiendo la búsqueda a tan sólo artículos, y que hubieran sido publicados en inglés, se obtuvo como resultado un total de 4.585 publicaciones. Entre ellas destaca el trabajo de Pittaway y Cope (2007) que acumulaba 872 citas el 4 de diciembre de 2023 en WOS y hasta 2279 en Google Scholar. El propósito de este trabajo tan citado es explorar diferentes temas dentro de la educación empresarial mediante el uso de una revisión sistemática de la literatura. Cabe señalar que estas revisiones son reconocidas como métodos válidos para llevar a cabo políticas basadas en la evidencia.

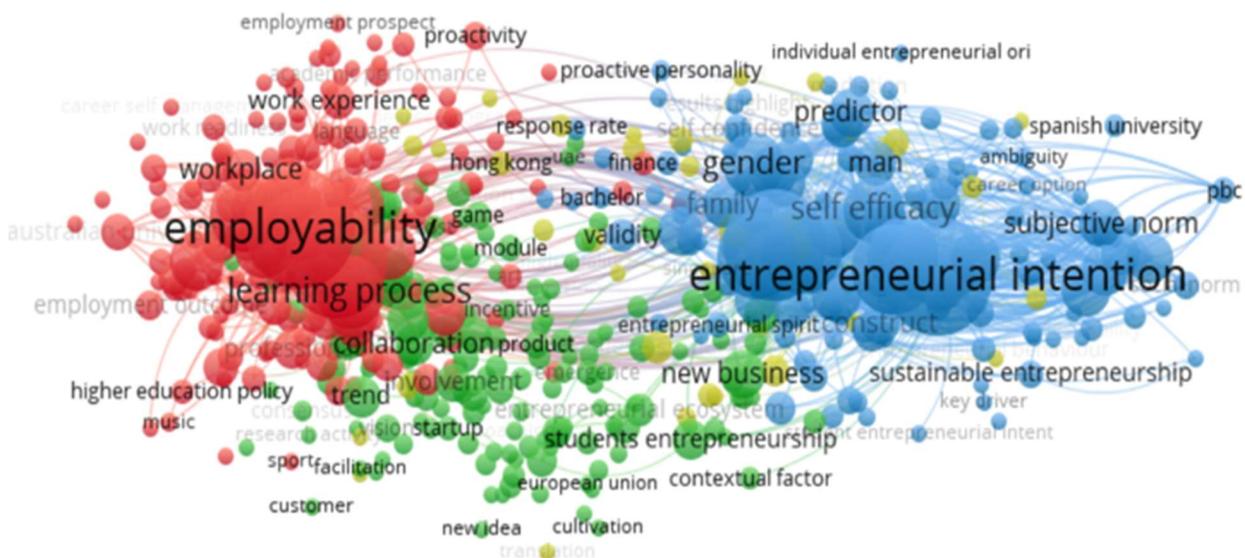
Los resultados del estudio de Pittaway y Cope (2007) respaldan la idea de que la educación empresarial ha tenido un impacto en la propensión e intencionalidad a emprender del estudiantado. Lo que no está claro es hasta qué punto dicha educación influye en el nivel de emprendimiento, una vez que obtienen su título universitario, o si permite a las personas egresadas de una universidad convertirse en empresarios, y empresarias, más eficaces. Los hallazgos también ponen de relieve una falta de consenso sobre qué es realmente el emprendimiento, o cómo debe ser la educación empresarial cuando se implementa en la práctica. Todo esto nos alerta sobre la necesidad de seguir fomentando la cultura emprendedora entre las cohortes de personas egresadas de la universidad, porque tiene impacto en su intención a emprender, pero también, nos anima a seguir estudiando los procesos, porque sigue sin estar claro que la intención se convierta en hechos.

También es reseñable el trabajo de Bridgstock (2009), que el 4 de diciembre acumulaba 655 citas en WOS y 1814 en Google Scholar. Este trabajo destaca que los cambios recientes en las políticas educativas y del mercado laboral, han tenido como consecuencia que las universidades se estén viendo sometidas a una presión cada vez mayor para producir graduados empleables. Sin embargo, existe controversia sobre qué constituye exactamente empleabilidad, y qué atributos de las personas graduadas se requieren para fomentar la empleabilidad en el estudiantado.

Este artículo de Bridgstock (2009) sostiene que, en el contexto de una economía intensiva en información y conocimiento, que cambia rápidamente, la empleabilidad implica mucho más que la posesión de las habilidades genéricas que los empleadores consideran atractivas en las personas graduadas. Más bien, para obtener resultados económicos y sociales óptimos, los graduados deben poder navegar de manera proactiva en el mundo laboral y autogestionar su proceso de desarrollo profesional. Al final del artículo, se presenta un modelo de atributos deseables para los graduados que reconoce la importancia de las habilidades de autogestión y desarrollo profesional para la gestión profesional a lo largo de la vida y una mayor empleabilidad. A partir de este trabajo podemos señalar con satisfacción que los programas de cultura emprendedora de la Junta de Extremadura sí que tienen en cuenta las consideraciones que se señalan como importantes para la implementación de programas eficaces de gestión de carreras universitarias.

Para pulsar las tendencias se ha realizado un análisis cluster para descubrir los temas más recurrentes en estas publicaciones. Como resultado, se muestra el mapa de densidad que aparece en la Figura 3, donde aparecen los 4 clusters encontrados, con un claro protagonismo de dos de ellos, el de la intención emprendedora y el de la empleabilidad. Mas adelante se explica tanto el mapa como estos hallazgos en detalle, pero es necesario primero señalar algunos aspectos técnicos.

**Figura 3:** Mapa de temas relevantes en los estudios de emprendimiento universitario



*Fuente:* Elaboración propia a partir de WOS y VOSviewer

En los análisis bibliométricos, es importante tanto la ubicación como tamaño de los nodos en un mapa de resultados. Los nodos con un tamaño mayor al de los otros nodos nos informan de una mayor presencia de la característica, o atributo, que estemos considerando. Aquellos nodos más grandes son conceptos que están siendo más estudiados que los que aparecen en nodos pequeños. En cuanto a la posición de cada nodo en el mapa, lo que muestra es la relación (intensa o menos intensa) que tiene con los demás nodos. Un nodo central en el mapa quiere decir que esa temática está muy relacionada con los demás nodos. Por el contrario, una temática alejada quiere decir que guarda poca relación con el resto de los temas analizados.

Los clústeres son sumas de nodos. Es decir, son grandes temáticas agrupadas que pueden ser estudiadas de manera simultánea. Cada cluster representa un gran tema en la investigación. Igual que interpretamos los nodos, cuanto mayor presencia de nodos tenga el cluster, más fuerte es esa tendencia o campo de análisis. A su vez, por su posición, los más centrales de acuerdo con el mapa bibliométrico, son los que tienen más relación con el resto de los temas. En el análisis realizado se han identificado cuatro tendencias, dos de ellas de gran calado. Se presentan a continuación de mayor a menor importancia:

Cluster 1 (azul) – **Intención Emprendedora**, aglutina un total de 178 conceptos en red, entre los que se encuentran temas relevantes como el emprendimiento sostenible, los aspectos de género, y de forma concreta se aborda el papel de la universidad española en el desarrollo de las competencias emprendedoras.

Cluster 2 (rojo) – **Empleabilidad**, aglutina un total de 160 conceptos relacionados donde destaca el emprendimiento desde la universidad, las experiencias laborales, y todo lo relacionado con el plan de negocio, la idea, el entorno, y hasta las competencias necesarias para emprender.

Cluster 3 (verde) – **Factores del contexto externo**, con 141 conceptos refleja la preocupación por analizar qué condiciona desde fuera el emprendimiento de las personas universitarias. Se hace referencia a temas como la Unión Europea o la creación de startups, entre otros.

Cluster 4 (amarillo) – **Factores del contexto interno**, con menor relevancia, se aglutinan 39 conceptos agrupados en torno a los condicionantes internos para el emprendimiento desde la universidad como puede ser la personalidad, la familia o el contexto cultural.

Por tanto, como tendencias, señalamos los estudios sobre la intención emprendedora, la empleabilidad, y los factores que condicionan y determinan el emprendimiento, sean externos o internos. A futuro, se estima necesario ahondar en esos factores y desarrollar trabajos que indaguen en ellos de forma teórica y empírica, y aplicados a distintos contextos, y dentro de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

A partir de aquí, el siguiente apartado y sucesivos, recogen los resultados del estudio empírico con datos del PIRT 2023 en Extremadura.

## 3 – Ficha técnica del estudio

### **PROGRAMA EVALUADO: Programa de Internacionalización y Retorno del Talento (PIRT) 2023.**

El PIRT tiene como objetivo el desarrollo de la empleabilidad de las personas participantes, también el fomento de su cultura emprendedora, y todo para promover el desarrollo de Extremadura.

El PIRT 2023 busca la empleabilidad de las personas con talento, universitarias y con experiencias internacionales. Independientemente de que la persona tenga experiencia profesional o no, esté trabajando en un momento determinado o en busca activa de empleo, el término empleabilidad hace referencia a sus competencias para encontrar trabajo, mantenerse en el empleo actual, o mejorar en su vida laboral mediante ascensos, asunción de nuevas responsabilidades o funciones más significativas. En definitiva, decimos que, una persona es tanto más empleable, o tiene altos niveles de empleabilidad, cuantas mas posibilidades tiene de crecer profesionalmente.

La empleabilidad le interesa tanto a las personas de forma individual, como a las empresas y organizaciones empleadoras de todo tipo, que apuesten por el talento. Hay que señalar que, cuando se habla de empleabilidad, normalmente se hace referencia a la obtención de empleo por cuenta ajena. Sin embargo, Suárez (2016) alerta de que la empleabilidad también hace referencia al autoempleo, y por lo tanto al emprendimiento (Bell, 2016; Pardo-García y Barac, 2020; Tentama y Yusantri, 2020).

El PIRT está dirigido a titulados de la Universidad de Extremadura que hayan participado en algún Programa de Movilidad Internacional de la institución. En 2023 el programa arrancó con 56 participantes, algunos encontraron empleo antes de concluir, de manera que se ha concluido con 49 jóvenes formándose y vinculados a distintas empresas, desde el mes de junio al mes de noviembre de 2023. En 2022 fueron 91 las becas concedidas, y queremos destacar la alta empleabilidad del programa, ya que un 63% de los participantes de la edición anterior está actualmente trabajando.

Como el año pasado, el PIRT 2023 ha capacitado a las personas participantes en competencias emprendedoras con becas de formación a tiempo completo y con estancias en empresas y entidades de la región. Las becas han estado dotadas con 1.125 euros al mes, durante 6 meses, destinadas a titulados de la Universidad de Extremadura que hubieran participado en algún Programa de Movilidad Internacional de la institución con antelación, y que fueran menores de 30 años.

Durante el programa, las personas participantes han recibido formación presencial en competencias emprendedoras bajo el marco europeo EntreComp, al mismo tiempo que han realizado prácticas en empresas de la región. Este Programa de Becas de Formación está subvencionado por la Dirección General de Política Universitaria de la Junta de Extremadura, desarrollado y gestionado por la Universidad de Extremadura, a través del Servicio de Prácticas y Empleo (SEPYE), del Secretariado de Relaciones Internacionales y de la Fundación Universidad- Sociedad de la Universidad de Extremadura. Además, se enmarca en la Alianza Extremadura es Futuro del Consejo Social de la Universidad de Extremadura.

El programa fue presentado a nivel nacional como buena práctica en la jornada “Las capacidades emprendedoras como herramienta para impulsar la empleabilidad, la empresa y la economía social” en la sede del Centro Internacional Santander Emprendimiento en enero de 2023. También ha sido una de las acciones presentadas en la iniciativa “EntreComp Synergies”, celebrado durante los días 6 y 7 de junio de 2023 en un encuentro en Bruselas, en el que la Junta de Extremadura fue una de las siete instituciones de referencia en la implementación del Marco EntreComp (Figura 4).

**Figura 4:** Extremadura, referencia europea en el Marco EntreComp



*Fuente:* Junta de Extremadura Disponible en [www.juntaex.es](http://www.juntaex.es) [Acceso 2/11/2023]

## PARTICIPANTES

Un número final de 49 participantes, 35 de género femenino y 14 de género masculino, que suponen el 73% y el 27 % del total del total respectivamente. Todas las personas participantes son jóvenes egresados de la Universidad de Extremadura que cuentan con alguna experiencia de movilidad internacional previa. En definitiva, personas jóvenes con estudios que están en situación de desempleo y necesitan mejorar su empleabilidad para incorporarse al mercado laboral de la región. A continuación, la Tabla 1 muestra la ficha técnica del estudio.

**Tabla 1:** Ficha Técnica del Estudio

<b>FICHA TÉCNICA – ESTUDIO COMPETENCIAL PIRT (PRE – POST)</b>	
<b>Ámbito Geográfico</b>	Comunidad Autónoma de Extremadura
<b>Universo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 56 participantes inscritos en el programa Cultura Emprendedora Universidad – Programa de Internacionalización y Retorno del Talento (PIRT) 2023</li> <li>• 49 participantes concluyen el programa</li> </ul>
<b>Método de recogida de información</b>	Cuestionarios on-line: Pre y Post
<b>Ámbito temporal</b>	Junio/Noviembre de 2023
<b>Participantes</b>	Jóvenes egresados universitarios con experiencias internacionales previas <ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 Mujeres (73 %)</li> <li>• 14 Hombres (27 %)</li> </ul>
<b>Muestras</b>	PRE: 43 cuestionarios válidos POST: 29 cuestionarios válidos
<b>Índice de participación global</b>	PRE 87 % - POST 59%
<b>Error muestral global</b>	5 %
<b>Nivel de confianza</b>	95% $p=q=0,5$

*Fuente:* Elaboración propia

# 4 – Programa de capacitación en competencias emprendedoras

La capacitación en competencias emprendedoras se ha organizado en 2023 en 9 sesiones (Figura 5) presenciales a lo largo de los 6 meses de prácticas, de junio a noviembre de 2023. El marco teórico de base ha sido el modelo EntreComp y con metodología design thinking, las sesiones se han basado en el principio de aprender haciendo, fomentando la experimentación y la reflexión en cada una de las fases, fomentando así, la construcción de aprendizajes significativos.

**Figura 5:** Sesiones del programa de capacitación



*Fuente:* Cultura Emprendedora de la Junta de Extremadura

El design thinking es una metodología de resolución de problemas para crear soluciones innovadoras centradas en las personas. Cabe señalar que el design thinking es un gran aliado de la educación en competencias emprendedoras, tal y como lo demuestra el creciente número de

planes de estudio que incorporan procesos que tienen sus raíces en esta metodología. Autores como Sarooghi *et al.* (2019), o Hyytinen (2021), explican que el emprendimiento, en el fondo, es una actividad de diseño, y abordan cuestiones pertinentes hoy en día, como la aplicación del design thinking en la educación empresarial. Concluyen que, aunque todavía exista una comprensión limitada de los fundamentos conceptuales y la implementación de estas prácticas para ser realmente efectivas, es una metodología útil.

A continuación, se muestra la dinámica de cada una de las sesiones llevadas a cabo y dinamizadas por el equipo de cultura emprendedora de la Junta de Extremadura, dentro del PIRT 2023.

### **Sesión 1**

Confluir: Roles y trabajo en equipo, autoconocimiento y autoeficiencia.

- Conocer el Marco teórico europeo EntreComp.
- Reflexionar y autoevaluar las capacidades que marcan las tres áreas de competencia del EntreComp.
- Conocer la metodología design thinking.
- Crear equipos.
- Conocer los roles de equipo y reflexionar acerca de cuales tienen más desarrollados.
- Reflexionar sobre los valores personales y su importancia también en el ámbito laboral.

Esta primera sesión está dividida en tres bloques. El primer bloque y el segundo son una contextualización del programa formativo, por un lado, se da a conocer el marco teórico EntreComp, que da cobertura a todo el proceso, y, por otro lado, en el segundo bloque, se aborda una mirada general del proceso metodológico, inspirado en Design Thinking (cuál es su origen, sus objetivos y sus fases). En el tercer bloque se construyen los equipos de trabajo, con dinámicas y contenidos concretos, para hacer reflexionar a las personas participantes acerca de sus valores personales, sus roles cuando trabajan en equipo, y qué funciones tienen, poniendo el énfasis en la importancia actual de saber trabajar en equipo y en los beneficios que tiene.

### **Sesión 2**

Explorar: Investigación empática, generar visión, conexión con el entorno.

- Conocer las causas que caracterizan el reto antes de buscar las soluciones.
- Empatizar con las personas usuarias a las que afecta el reto y reflexionar acerca de lo necesario que es ponerlas en el centro del proceso.
- Vivir en primera persona el proceso de diseño de un producto o servicio.
- Provocar que los participantes vayan más allá de los síntomas y comprendan las causas que los generan y los impactos negativos del problema a resolver.
- Identificar la causa raíz que genera otras causas y efectos negativos del problema o reto.
- Desarrollar la empatía.

En esta sesión se lanza un reto, sobre el que trabaja cada uno de los equipos construidos en la sesión anterior. En esta fase de exploración, se comienza analizando qué partes hay implicadas alrededor del problema o necesidad planteada. Cada equipo va adoptando una perspectiva del reto, eligiendo a la persona usuaria y poniéndola en el centro de la investigación empática. Se trata de ahondar en sus necesidades reales y en las causas de la problemática. Se hace hincapié en que esta fase es crucial para diseñar una buena solución.

### **Sesión 3**

Definir: Análisis, identificar oportunidades/liderazgo

- Desarrollar la capacidad de análisis.
- Fortalecer la identidad del equipo a través de la creación de marca.
- Reflexionar acerca de los tipos de liderazgo dentro de un equipo.

Esta sesión tiene dos bloques, en el primero, se analizan los resultados de la exploración, y cada equipo redefine el reto general. Así, se da lugar a que cada quien asuma una dimensión distinta del mismo, centrando así el foco del diseño en la solución.

En el segundo bloque, se trata de que el equipo se fortalezca trabajando en su identidad, en su creación de marca, y reflexionando acerca de la figura de liderazgo.

### **Sesión 4**

Idear: creatividad, evaluar ideas

- Conocer y vivenciar las características del proceso creativo.
- Fomentar la autoestima creativa.
- Desarrollar la capacidad de tomar decisiones.

Esta sesión está centrada en diseñar una solución para el reto. Para ello se abordan los contenidos y la vivencia del proceso creativo: activación, generación de ideas, filtrado y concreción. Se pone énfasis en que la creatividad se puede desarrollar y entrenar, por lo que todas las personas podemos llegar a ser creativas.

### **Sesión 5**

Comunicar: habilidades comunicativas, pensamiento crítico.

- Desarrollar la escucha activa.
- Analizar el valor de las ideas de solución.
- Incentivar el uso de la planificación.
- Desarrollar las habilidades comunicativas.

El desarrollo de la habilidad comunicativa está muy presente durante todo el proceso, y en esta sesión, se le da una especial atención. Se ofrecen herramientas a las personas participantes para que cuenten su idea de solución a través de un discurso, ordenado, coherente y que genere la atención de su público.

Durante esta sesión los equipos continúan desarrollando su idea de solución porque es un proceso continuo.

### **Sesión 6**

Prototipar: diseñar el producto o servicio.

- Desarrollar las ideas de solución.
- Desarrollar la creatividad individual y colectiva.
- Construir para aprender.
- Dar forma a las ideas con la mirada en el cliente, para que tengan valor en el mercado.
- Desarrollar la capacidad de planificación.

En esta sesión se abordan los distintos tipos de prototipos que existen y se le da importancia a la utilidad de prototipar. Una vez realizado el diseño de solución con piezas de Lego, se realiza un elevator pitch donde se exponen las funcionalidades de cada solución y el valor añadido que tiene. Los equipos testan la propuesta de su producto o servicio, recibiendo la retroalimentación del público, pudiendo de esta manera mejorarlo.

Un elevator pitch es un discurso o presentación que pretende ser impactante, ágil y rápido ya que debe durar no más de un minuto. Una de las principales características de este instrumento es que debe ser claro, conciso y breve. La finalidad no debe asociarse únicamente a vender, sino a generar interés sobre un proyecto o una idea, como es el caso en esta sesión de capacitación.

El objetivo es persuadir al resto de equipos, que actúan como receptores del mensaje, transmitiendo pasión por la idea que se defiende. Hoy en día es una herramienta fundamental en todos los ámbitos, por supuesto en el del emprendimiento, y está considerado útil para aprender a adaptarse a la velocidad vertiginosa del mundo de hoy.

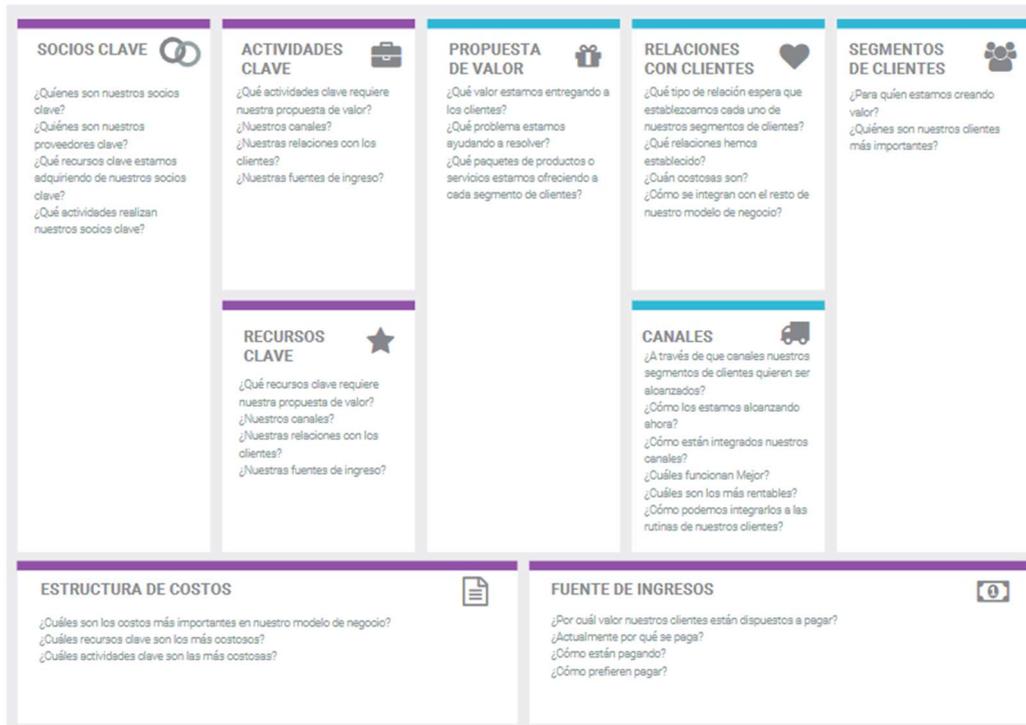
### **Sesión 7**

Proyectar: Diseño gráfico de la planificación mediante el *Business Model Canvas* y elaboración del proyecto.

- Conocer y trabajar con la herramienta de modelo de negocios Canvas.
- Realizar un boceto de proyecto con la información plasmada en el Canvas.

El modelo Canvas tiene su origen en los trabajos académicos de Osterwalder y Pigneur (2010), de donde emana el conocido lienzo Canvas para la generación de negocios (Figura 6). En esta sesión se continúa con la idea que se concretó en la anterior, y se entra en la fase de materializar la idea. Para ello, se trabaja con la herramienta Canvas. El alumnado trabaja físicamente en cada uno de los apartados de esta herramienta y las posibilidades de adaptación que tiene. Tanto para proyectos de carácter empresarial como para otros proyectos emprendedores.

**Figura 6:** Lienzo Canvas



*Fuente:* Cultura Emprendedora de la Junta de Extremadura basado en el trabajo original de Osterwalder y Pigneur (2010)

Finalizado cada modelo, se pasa a la elaboración del proyecto, en el que cada equipo va comprobando de primera mano cómo cada uno de los apartados que ya han plasmado en el lienzo Canvas, proporciona información clave para la redacción del proyecto. Se destacan también algunas técnicas que facilitan tanto la elaboración como la comunicación de esa información y se pone de manifiesto su utilidad.

Aquí se da por finalizado todo el proceso que se inició con la metodología design thinking.

### Sesión 8

Contabilizar - Conceptos económicos financieros: contabilidad, gestión, fiscalidad y financiación.

- Conocer conceptos básicos de contabilidad: activo, pasivo, inversión, circulante, amortización, gastos, ingresos, etc.
- Identificar los impuestos más comunes, tanto directos como indirectos y el objeto de gravamen.

- Exponer productos bancarios relacionados con la financiación.
- Identificar las partes de una nómina y realizar sus cálculos básicos.
- Practicar con los contenidos aprendidos: Escape Room.

Esta sesión se divide en dos bloques. Inicialmente, se trabaja sobre conceptos básicos de tres temáticas: contabilidad, fiscalidad y financiación, haciendo al final de esta parte especial hincapié en la explicación de una nómina, por ser uno de los documentos con los que todo el alumnado ya ha tenido contacto.

Durante esta parte de la sesión, se proporcionan definiciones básicas sobre esos conceptos y se interactúa con el alumnado con ejemplos de casos reales, algunos más cercanos a sus propias experiencias o las de su entorno, y otros conocidos por su repercusión económica y social. De esta forma, el alumnado pregunta y expresa su opinión facilitando un aprendizaje conjunto para todo el grupo.

En el segundo bloque de la sesión, se llevan a la práctica algunos de los conceptos vistos en la primera parte a través de una dinámica de Escape Room. En esta actividad, el alumnado, dividido en equipos de no más de 5 personas, que han sido contratados por una empresa, tiene que resolver una serie de retos (relacionados con conceptos económicos financieros: facturas, nóminas, amortización de préstamos, declaración de impuestos, rentabilidad y pérdidas y ganancias) que les proporcionan una clave para salvar la empresa.

A través de esta dinámica, de una forma amena y práctica, se facilita la familiarización con estos documentos, con sus cálculos y con los conceptos explicados anteriormente.

## Sesión 9

La ruta laboral.

- Conocer recursos para una ruta laboral, tanto por cuenta propia como por cuenta ajena. En concreto se aborda el PAE (Plan de Atención al Emprendedor/ra) y Plan de Empleo Joven.

**Figura 6:** Presentación del Plan de Empleo Joven 2023-24 en la Universidad

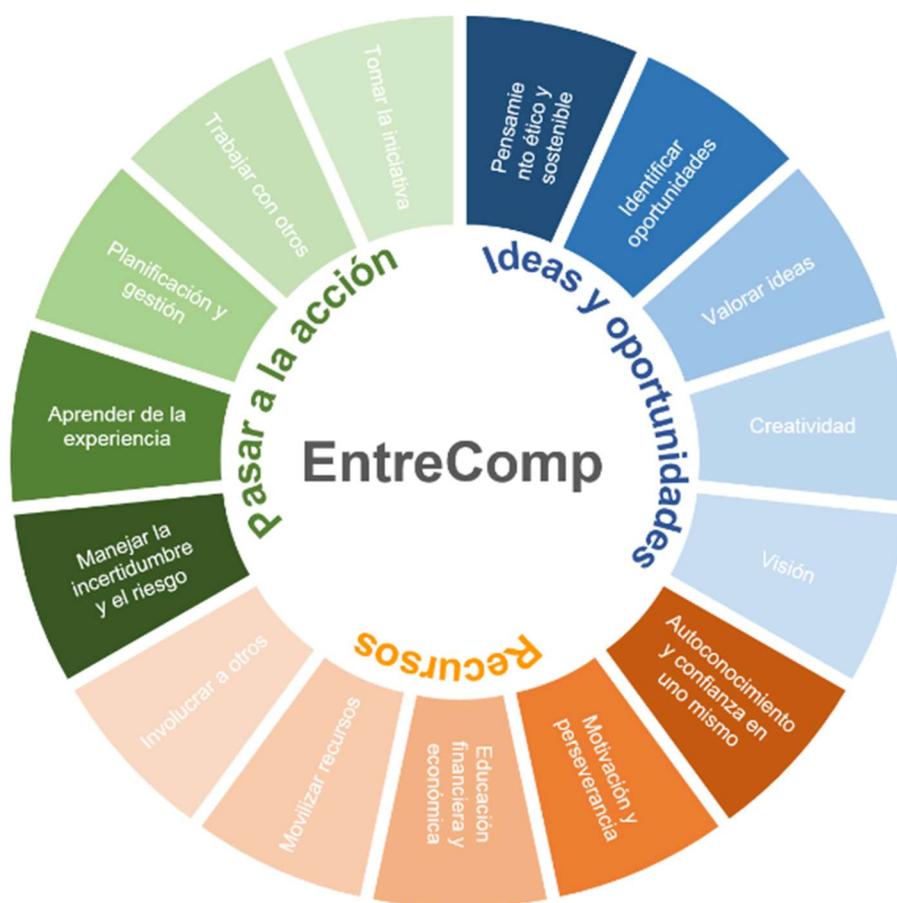


Fuente: Junta de Extremadura Disponible en [www.juntaex.es](http://www.juntaex.es) [Acceso 2/11/2023]

## 5- Escala EntreComp

Como instrumento de medida, se ha utilizado una escala diseñada para este estudio, basada en el marco europeo EntreComp, que nos permite evaluar el PIRT como un proyecto de cultura emprendedora. El modelo EntreComp (Figura 5) está formado por 3 áreas claves (identificar ideas y oportunidades, recursos y pasar a la acción) que se dividen a su vez en competencias, dando un total de 15 competencias emprendedoras.

**Figura 5:** Áreas y Subcompetencias en el Marco EntreComp



*Fuente:* Cultura Emprendedora de la Junta de Extremadura

No se trata de un marco rígido porque puede adaptarse a los intereses de cada organización y a cada contexto. Tampoco prevalecen unas competencias sobre otras, porque todas son consideradas relevantes, y el objetivo es la suma y el avance en cada una de ellas.

El modelo EntreComp está concebido para que diferentes profesionales de la educación, responsables políticos y empleadores puedan compartir una visión común de la competencia emprendedora. Este marco de referencia sirve para desarrollar itinerarios curriculares específicos, ahondar en la comprensión de la competencia emprendedora y resultados de aprendizaje concretos y asociados a un nivel. También es útil como herramienta para diseñar programas y acciones, ya que facilita la toma de decisiones a la hora de trabajar competencias específicas. Puede servir de brújula para diseñar materiales propios para trabajar las competencias emprendedoras de forma global o específica. Y, como es el caso, puede ser un sistema de evaluación para hacer seguimiento del impacto de experiencias reales de emprendimiento o de aprendizaje.

El marco EntreComp recoge 15 competencias para el emprendimiento consideradas como constructos, que se desglosan en indicadores que expresan lo que la competencia concreta significa realmente en términos prácticos y facilitan su medición. En este estudio, hemos fusionado las dos primeras competencias (detectar oportunidades por un lado y creatividad por otro) en una única competencia denominada “detectar oportunidades con creatividad”. Por tanto, contamos con 14 competencias para el emprendimiento, pero se mantienen todos los matices del modelo original.

Llegados a este punto, conviene clarificar que el término competencia ha sido definido como la suma de conocimientos, habilidades y actitudes (Lizzio y Wilson, 2004). Las competencias se definen a través de los resultados del aprendizaje, es decir, lo que la persona sabe y comprende, puede hacer y está dispuesto a hacer. De forma simplificada solemos decir que una competencia es la suma de “saber, saber hacer y querer hacer”. En el marco EntreComp, los resultados del aprendizaje vienen descritos para 8 niveles diferentes de progresión, desde el principiante hasta el experto. En definitiva y en conjunto, el marco EntreComp ofrece un modelo completo competencial porque aúna conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que las personas puedan emprender.

Dado que el proyecto que nos ocupa, y que se pretende evaluar, es de nivel universitario, el instrumento diseñado para este estudio ha considerado los niveles máximos que el modelo EntreComp describe para cada competencia (nivel experto). Cabe señalar también que, a diferencia del instrumento de medida utilizado en otros informes previos de Cultura Emprendedora realizados en Extremadura, desde el 2022, y para los Programas de Cultura Universitaria, se viene prestando atención especial al nivel de desarrollo en competencias económico-financieras, dada su importancia en el marco EntreComp Europe (Bacigalupo et al., 2016; Baena-Luna *et al.*, 2020; Seikkula-Leino *et al.*, 2021) y en los estudios sobre emprendimiento (Fayolle y Gailly, 2015; Abad-Segura *et al.*, 2019).

Como resultado, el instrumento desarrollado que consta de un total de 45 cuestiones, 15 por cada área en los niveles máximos de desarrollo y adaptado al contexto de análisis, se presenta a continuación.

## **IDENTIFICAR IDEAS Y OPORTUNIDADES**

### **Detectar oportunidades con creatividad**

1. Soy capaz de detectar rápidamente una oportunidad y sacar partido de ella.
2. Puedo diseñar proyectos que se anticipen a necesidades futuras.
3. Soy capaz de promover la cultura del cambio.
4. Se me da bien diseñar procesos que involucren a todas las partes interesadas (*stakeholders*).
5. Conozco y uso técnicas creativas innovadoras para definir problemas y crear valor.
6. Soy una persona innovadora capaz de responder a necesidades emergentes.

### **Visión**

7. Se me da bien transmitir a distintas audiencias mi visión de las cosas, incluso en tiempos turbulentos.
8. Soy convincente y puedo fomentar en los demás entusiasmo y sentido de pertenencia a un proyecto.
9. Sé cómo desarrollar (solo o en equipo) una hoja de ruta para poner en marcha mi visión sobre algo.

### **Evaluar ideas**

10. Soy capaz de valorar las cosas desde distintos ángulos poniéndome en el lugar de cualquier persona participante o afectada.
11. Sé compartir mis ideas.
12. Sé proteger mis ideas porque conozco instrumentos como derechos comerciales, de propiedad, patentes, indicaciones geográficas, licencias abiertas, entre otros.

### **Pensamiento ético y sostenible**

13. Actúo éticamente y siempre tomo partido ante situaciones poco éticas o injustas.
14. Puedo contribuir a los debates sobre auto-regulación ética en mi sector.
15. Sé cómo llevar a cabo informes de resultados que reflejen el impacto de las acciones (estudios de impacto y seguimiento de las acciones (como informes de Responsabilidad Social o Memorias de Sostenibilidad).

## **RECURSOS**

### **Autoconocimiento y confianza en sí mismo/a**

16. Sé cómo conseguir mis metas y puedo ayudar a otras personas a conseguir las suyas.
17. Sé identificar mis debilidades y fortalezas y puedo ayudar a otras personas a que lo hagan.
18. Sé cómo diseñar estrategias para superar debilidades (propias o de mi equipo/organización) y para desarrollar fortalezas anticipándonos a necesidades futuras.

### **Motivación y perseverancia**

19. Soy capaz de regular mi comportamiento y mantener motivación para convertir mis ideas en acción.
20. Siempre considero mis logros como temporales porque creo, y practico, la mejora continua.
21. Tengo iniciativa, y también celebro y recompenso la iniciativa de los miembros de un equipo.

### **Movilizar recursos**

22. Sé cómo usar los recursos con responsabilidad dentro de los principios de la economía circular en lo ambiental y en lo social, así como medir el impacto.
23. Sé gestionar el tiempo para sacar el máximo provecho de mis acciones.
24. Sé cómo conseguir apoyos para mis proyectos y generar redes flexibles de proveedores o agentes externos.

### **Educación financiera**

25. Tengo conocimientos sobre impuestos, economía, contabilidad y finanzas que me permitan medir la creación de valor de mis proyectos.
26. Puedo medir la sostenibilidad económico-financiera de mi actividad.
27. Sé cómo financiar un proyecto, solicitar programas de apoyo, licitaciones, subsidios, ayudas, etc.

### **Involucrar a otras personas**

28. Sé bien cómo persuadir a otras personas, limar asperezas, superar reticencias y negociar apoyos para un proyecto.
29. Sé bien cómo comunicar mis ideas de manera efectiva y conseguir que las personas claves asuman sus responsabilidades.
30. Utilizo bien los medios de comunicación y las redes sociales para influir, movilizar personas y conseguir apoyos para mis proyectos.

## **PASAR A LA ACCION**

### **Tomar la iniciativa**

31. Me gusta tomar la iniciativa, asumir responsabilidades.
32. Me gusta trabajar de forma autónoma.
33. Me gusta tomar decisiones.

### **Planificar y Gestionar**

34. Sé definir prioridades, planificar y organizar diseñando procesos en tiempos complejos, así como asumir cambios cuando son necesarios.
35. Sé desarrollar planes y modelos de negocio sostenibles, incluso adaptando mis ideas a nuevos retos.
36. Sé cómo monitorizar los progresos, analizando datos y definiendo indicadores de rendimiento.

### **Saber lidiar con la incertidumbre**

37. Puedo establecer las mejores estrategias para recopilar y monitorizar datos, evitar riesgos y tomar decisiones basadas en evidencias.
38. Sé evaluar riesgos a largo plazo.
39. Sé gestionar riesgos y detecto cuando mi estrategia comienza a estar obsoleta.

### **Trabajar con otras personas**

40. Defiendo la diversidad dentro y fuera de un equipo como fuente de creación de valor.
41. Desarrollo continuamente mi inteligencia emocional (empatía, asertividad, etc.) y gestiono muy bien los conflictos dentro de un equipo.
42. Soy capaz de expandir mi red y diseñar procesos emocionales que enganchan a la gente.

### **Aprender de la experiencia**

43. Se me da bien llevar a un equipo a un nivel máximo de excelencia reflexionando conjuntamente sobre los logros y los fracasos.
44. Creo firmemente que se aprende de lo vivido, también de los errores.
45. Creo hay que “aprender a aprender” apostando por la mejora continua.

## 6 – Escala para medir la Orientación al Emprendimiento

Como instrumento de medida para la orientación al emprendimiento de las personas participantes, se ha utilizado una escala diseñada para este estudio compuesta por tres constructos: valoración del emprendimiento, actitud personal hacia el emprendimiento y percepciones sobre el emprendimiento social. Éste último se presenta dividido en tres dimensiones: percepción del riesgo en asuntos sociales, innovación social, y proactividad social.

Esta escala está basada en estudios previos recientes sobre la orientación y la intención emprendedora hacia lo social (Kraus *et al.*, 2017; Urban y Kujinga, 2017; Tiwari *et al.*, 2017; Alarifi *et al.*, 2019; Satar y Natasha, 2019; Bazan *et al.*, 2020; Gauthier *et al.*, 2021; Halberstadt *et al.*, 2021). El emprendimiento social se refiere a la creación de iniciativas empresariales que tienen como objetivo principal generar un impacto positivo en la sociedad. Estas empresas buscan solucionar problemas sociales, ambientales o comunitarios, mientras operan de manera sostenible, social y medioambientalmente, al tiempo que generan beneficios económicos.

Consideramos que fomentar el emprendimiento social desde los gobiernos regionales en España es beneficioso por varias razones. En primer lugar, por la generación de impacto social. Estas empresas abordan problemas locales, como desempleo, acceso a la educación, cuidado del medio ambiente, etc., mejorando la calidad de vida en las comunidades. En segundo lugar, el emprendimiento social fomenta la innovación al buscar soluciones creativas a problemas sociales. Esto puede impulsar el desarrollo económico y tecnológico de la región. En tercer lugar, estas empresas suelen tener un enfoque sostenible, no solo en términos ambientales, sino también en su modelo de negocio, lo que puede inspirar a otras empresas a adoptar prácticas más responsables. Finalmente, involucrar a la comunidad en proyectos de emprendimiento social, promueve la participación ciudadana, fortaleciendo el tejido social y la colaboración entre diferentes sectores.

Un ejemplo de emprendimiento social en el territorio son las empresas sociales de inserción laboral, que son organizaciones que ofrecen empleo a colectivos en riesgo de exclusión social, como personas sin hogar o con discapacidad. También se pueden señalar como ejemplos las iniciativas educativas que busquen mejorar la educación en comunidades desfavorecidas, proporcionando recursos y apoyo a estudiantes con dificultades. Otro buen ejemplo es la creación de startups medioambientales, que son empresas que desarrollan tecnologías sostenibles, como energías renovables o sistemas de reciclaje innovadores, para abordar problemas ambientales locales. Fomentar este tipo de emprendimientos desde los gobiernos

regionales, y en concreto desde la Junta de Extremadura, es hoy una realidad. Ese apoyo viene realizándose a través de subvenciones, asesoramiento, programas de incubación, colaboraciones público-privadas y la creación de políticas que favorezcan la creación y desarrollo de empresas con impacto social positivo. El caso de los programas de cultura emprendedora son un buen ejemplo de fomento, potenciando el espíritu emprendedor en los jóvenes y poniendo el foco en los aspectos sociales, como el programa PIRT 2023.

A continuación, se muestra la escala utilizada para medir esa orientación al emprendimiento, y al emprendimiento social, en el grupo de participantes del PIRT 2023 al término del programa.

### **VALORACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO**

46. Ser una persona emprendedora está muy bien valorado en mi familia y amigos
47. Valoro mucho a las personas que se esfuerzan y se arriesgan por conseguir sus metas profesionales, aunque fracasen.
48. Me gustan las personas emprendedoras que persiguen sus sueños.
49. Admiro a las empresarias, y los empresarios, de éxito.

### **ACTITUD PERSONAL HACIA EL EMPRENDIMIENTO**

50. Me parece que emprender tiene más ventajas que desventajas.
51. Me parece atractiva la idea de desarrollar mi carrera profesional emprendiendo.
52. Si tuviera la oportunidad y los recursos, me gustaría montar una empresa.
53. Llegar a ser emprendedor/a supondría una gran satisfacción para mí.
54. Entre otras opciones posibles, preferiría llegar a ser emprendedor/a.

### **PERCEPCIONES SOBRE EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

#### **Percepción del riesgo en asuntos sociales**

55. No me da miedo asumir riesgos si estoy contribuyendo a una causa social.
56. Estoy dispuesto/a a invertir mi tiempo y/o mi dinero en proyectos sociales.
57. Estoy dispuesto/a a arriesgarme para que salga adelante una oportunidad de desarrollo social.

#### **Innovación social**

58. Me preocupo por tener y ampliar conocimientos sobre temas sociales.
59. Me parece importante incrementar el impacto social positivo de nuestras acciones.
60. Muy a menudo tengo ideas y se me ocurren cosas para resolver problemas sociales.
61. Últimamente, he adoptado nuevos comportamientos más sostenibles.

#### **Proactividad social**

62. Quiero estar a la vanguardia de los/las que hacen del mundo un mejor lugar para vivir.
63. Actúo antes que la mayoría en temas sociales.
64. Veo oportunidades de desarrollo personal donde otras personas sólo ven problemas sociales.

## 7 – Resultados

En este apartado se recogen los resultados obtenidos después de haber aplicado el cuestionario PRE y el cuestionario POST a las personas participantes en el PIRT 2023. Estos datos fueron recogidos al inicio y al final del desarrollo del programa, por lo que pueden ser considerados datos previos y datos de resultado del desarrollo de las competencias que se perseguían.

A continuación, se ofrecen los resultados globales PRE para cada una de las tres áreas contempladas en el marco EntreComp, así como el detalle por cada indicador utilizado en un Anexo, a fin de tener una idea pormenorizada de los resultados.

Después se muestran los resultados POST, se analizan datos recogidos una vez que el programa había terminado, intentando medir el grado en el que las competencias se habían desarrollado, cuáles han cumplido plenamente las expectativas, y cuáles no, a fin de remodelar el programa para futuras ediciones en aquellos aspectos que hayan quedado menos reforzados en esta edición.

### ESTUDIO PRE

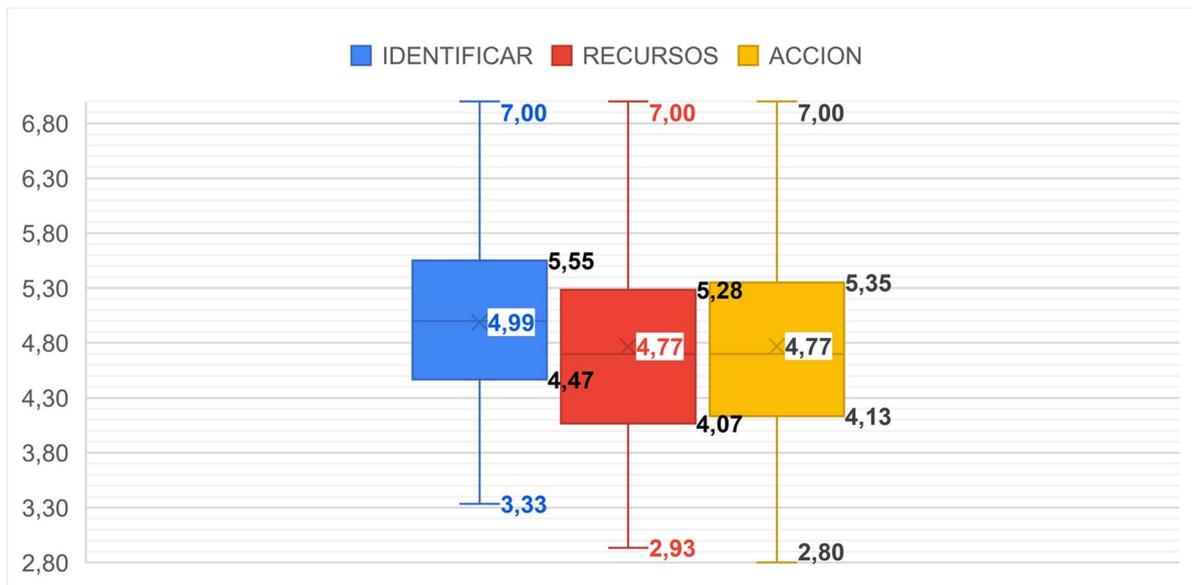
La Tabla 2 y el Grafico 1 muestran los resultados del estudio PRE, donde se medía el nivel competencial de cada participante en cada una de las dimensiones señaladas: identificar ideas y oportunidades, recursos y pasar a la acción.

**Tabla 2:** Descriptivos del estudio PRE

		IDENTIFICAR	RECURSOS	ACCION
N	Válido	42	42	42
	Perdidos	0	0	0
Media		4,9874	4,7662	4,7695
Mediana		5,0000	4,7000	4,7000
Moda		4,47	4,53	4,53
Desviación estándar		0,75707	0,88670	0,90622
Varianza		0,573	0,786	0,821
Asimetría		0,208	0,216	0,115
Error estándar de asimetría		0,365	0,365	0,365
Curtosis		0,585	-0,025	-0,037
Error estándar de curtosis		0,717	0,717	0,717
Rango		3,67	4,07	4,20
Mínimo		3,33	2,93	2,80
Máximo		7,00	7,00	7,00

*Fuente:* Elaboración propia

**Gráfico 1:** Diagrama de caja del estudio PRE



Fuente: Elaboración propia

El primer bloque relativo a **identificar ideas y oportunidades** consta de:

- **Detección de oportunidades y uso de la creatividad:** Para crear valor y para desarrollar soluciones a problemas existentes y nuevos.
- **Visión de futuro:** Ser capaz de predecir diferentes escenarios para guiar las acciones
- **Consideración de ideas:** Exprimir al máximo el potencial de las ideas para generar valor.
- **Pensamiento ético y sostenible:** Evaluar las consecuencias de las acciones y actuar responsablemente.

Nos hemos posicionado en el nivel máximo como objetivo alcanzable. Este nivel máximo lo que señala es que alguien es capaz de aprovechar oportunidades que respondan a retos y necesidades aportando valor a las demás personas; es capaz de transformar ideas en soluciones que aporten valor; es capaz de usar su propia visión para tomar decisiones estratégicas; es capaz de desarrollar estrategias que aprovechen las ideas generadas; y es capaz de asegurar que las metas éticas y de sostenibilidad se cumplen.

Pues bien, al inicio del programa, y en una escala de 7 puntos, la media global de esta competencia es de 4,9 puntos con una varianza de 0,57, un valor mínimo de 3,33 y un valor máximo de 7, dejando un rango de 3,67.

El segundo bloque, relativo a los **recursos**, consta de:

- **Autoconocimiento/Autoeficacia:** Aspiraciones a corto, medio y largo plazo, fortalezas y debilidades individuales y de grupo, o creer en uno mismo para seguir adelante a pesar de incertidumbres y adversidades.
- **Motivación/Perseverancia:** Mantener el foco y no rendirse, ser paciente en el proceso de conseguir los objetivos marcados, ser resiliente bajo presión o cuando hay que asumir fracasos puntuales.
- **Movilizar recursos:** Reunir y gestionar todo aquello que necesitas para llevar tus ideas a la acción: puede ser material, no material o digital.
- **Conocimientos en el área económico-financiera:** Estimar el coste de llevar tu idea a una actividad que genere valor; hacer planificaciones económicas, tomar decisiones y saber evaluarlas, gestionando las finanzas para mantener la actividad a largo plazo.
- **Movilizar a otros:** Comunicación eficaz, persuasión, negociación y liderazgo para inspirar y atraer a las personas y diferentes agentes de interés (*stakeholders*) a unirse a tu proyecto y conseguir resultados.

El nivel máximo refleja que alguien es capaz de compensar sus puntos débiles trabajando en equipo para desarrollar sus fortalezas; concentrarse y mantener sus intereses y pasiones a pesar de los contratiempos; definir estrategias para movilizar recursos necesarios que creen valor para otras personas; diseñar un plan que sea sostenible a nivel financiero; e involucrar e inspirar a otras personas, consiguiendo que se integren en el equipo del proyecto a desarrollar.

En una escala de 7 puntos, la media global de esta competencia les relativamente inferior a la anterior (ideas y oportunidades), con un valor de 4,76 puntos, con una varianza también ligeramente superior a la anterior, con un valor de 0,88, mostrando mayor dispersión. El valor mínimo es también inferior a la competencia anterior, con 2,93 puntos, siendo el máximo de 7 y dejando por tanto un rango superior de hasta 4,07 puntos.

El tercer y último bloque para **pasar a la acción**, consta de:

- **Iniciativa:** Aceptar desafíos, iniciar procesos de creación de valor y trabajar de forma independiente para conseguir objetivos, ser constante y llevar a cabo las tareas planificadas.

- **Planificación y gestión:** Priorizar, organizar y hacer seguimiento de las metas a corto, medio y largo plazo, adaptándose a cambios imprevistos.
- **Lidiar con la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo:** Ser capaz de tomar decisiones en contextos en los que la información no es completa o es ambigua, seguir pautas para testar ideas y desarrollo de prototipos para minimizar los defectos o fracasos.
- **Cooperación:** Hacer equipo, red y colaborar con otras personas para desarrollar las ideas y hacerlas realidad, resolver conflictos y abordar la competencia de forma positiva.
- **Aprendizaje a través de la experiencia:** Usar la iniciativa como oportunidad para aprender; aprender de otras personas (iguales y/o mentores/as) y hacerlo tanto de los éxitos como de los fracasos (propios o ajenos).

El nivel máximo de esta competencia muestra que alguien es capaz de buscar oportunidades y tomar la iniciativa para añadir o crear valor; capaz de redefinir prioridades y planes de acción para adaptarse a las circunstancias cambiantes; capaz de sopesar los riesgos y tomar decisiones a pesar de la incertidumbre y la ambigüedad; capaz de crear un equipo y una red de colaboradores de acuerdo a la actividad a desarrollar; mejorar las habilidades para crear valor aprendiendo de la experiencia y de las interacciones con las demás personas.

En una escala de 7 puntos, la media global de esta competencia es prácticamente igual a la anterior (recursos), con un valor redondeado de 4,76 puntos, con una varianza ligeramente mayor (0,82). El valor mínimo es algo inferior, de 2,80, con el mismo máximo de 7 puntos, ofreciendo por tanto un poco más de dispersión.

## ESTUDIO POST

Una vez que el programa termina el 30 de noviembre de 2023, se midió la percepción que los participantes tenían de la evolución de sus competencias del marco EntreComp con un nuevo cuestionario auto-administrado *on line*.

Con esta finalidad, en primer lugar, se adaptó el cuestionario utilizado durante el programa para recoger las impresiones de las personas participantes en la mejora de sus competencias gracias a su paso por el mismo. La Tabla 3 y el Grafico 2 muestran los resultados del estudio POST, donde se medía la mejora competencial de cada participante cada dimensión. Se utilizaron las mismas cuestiones que en el estudio PRE, pero con una redacción distinta pidiéndole a cada participante que indicara si sentía que había mejorado en cada uno de los elementos de cada dimensión. Como puede observarse, mejoran las valoraciones en términos generales, medias, medianas y modas más altas, varianzas y rangos menores, y mínimos más altos.

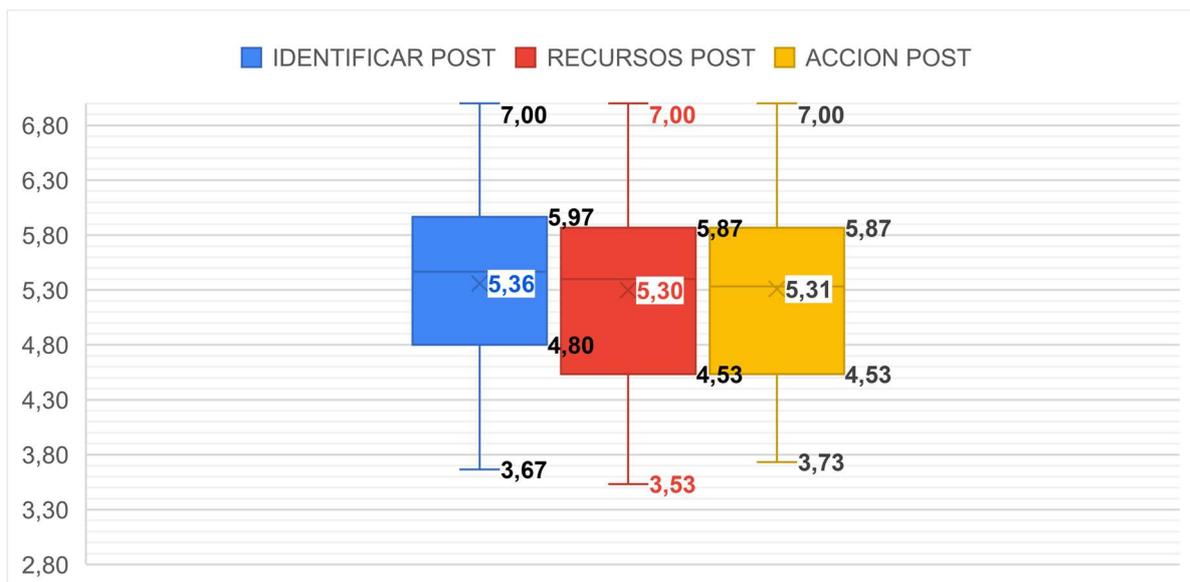
**Tabla 3:** Descriptivos del estudio POST

		IDENTIFICARPOST	RECURSOSPOST	ACCIONPOST
N	Válido	29	29	29
	Perdidos	0	0	0
Media		5,3586	5,2955	5,3083
Error estándar de la media		0,15317	0,15556	0,15502
Mediana		5,4700	5,4000	5,3300
Moda		4,87a	4,53	4,47
Desviación estándar		0,82485	0,83769	0,83482
Varianza		0,680	0,702	0,697
Asimetría		0,080	0,093	0,123
Error estándar de asimetría		0,434	0,434	0,434
Curtosis		-0,185	-0,151	-0,364
Error estándar de curtosis		0,845	0,845	0,845
Rango		3,33	3,47	3,27
Mínimo		3,67	3,53	3,73
Máximo		7,00	7,00	7,00

a. Existen múltiples valores para la moda. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2:** Diagrama de caja del estudio POST



Fuente: Elaboración propia

El cuestionario del estudio POST también incluía tres bloques de preguntas relativas a la valoración del emprendimiento, a la actitud de cada participante ante el emprendimiento, y finalmente un bloque relativo a sus percepciones sobre el emprendimiento social. Teniendo en cuenta el imperativo de la sostenibilidad marcado por la Agenda 2030, entendemos que, desde las Administraciones Públicas, y desde el sector educativo, debemos promover modelos de emprendimiento responsable, que sean capaces de protagonizar una recuperación sostenible, marcada por ser verde, inclusiva y socialmente responsable. Por eso, desde el equipo de Cultura Emprendedora, se viene insistiendo en la necesidad de avanzar en esta línea, fomentando en la región una idea renovada del emprendimiento, ligado a la solución de los problemas sociales.

**Valoración del Emprendimiento** – Cuatro cuestiones que abordan de forma general el valor otorgado al emprendimiento como opción de vida.

**Actitud personal ante el emprendimiento** – Este bloque, que complementa al bloque anterior de valoración del emprendimiento, consta de cinco preguntas basadas en el trabajo de Liñán y Chen (2009) para aproximarnos a la percepción más personal del emprendimiento.

**Orientación al emprendimiento social** – Basándonos en trabajos recientes como el de Kraus *et al.* (2017), se ha definido un constructo multidimensional para este bloque dedicado a medir las percepciones sobre el emprendimiento Social con tres sub-constructos: La percepción del riesgo en asuntos sociales, la innovación social, y la proactividad social.

Es interesante señalar la aparición de nuevos tipos de emprendimiento basados en modelos o empresas híbridas, dentro de lo que se viene denominando “cuarto sector” (Sánchez-Hernández *et al.*, 2021a,b). El emprendimiento en el cuarto sector lo llevan a cabo las organizaciones que, teniendo fines sociales, también tienen fines lucrativos. Podríamos decir que se trata de algún tipo de simbiosis entre el sector público y el privado, el sector público y el no lucrativo, o bien entre el sector privado y el no lucrativo. En definitiva, nuevos modelos que quieren actuar en el campo de lo social, pero son subsidiadas, procuran sus propios recursos y obtienen un justo rendimiento económico por su actividad. En esto se asienta su actuación en los mercados y es garantía de sostenibilidad económica y social.

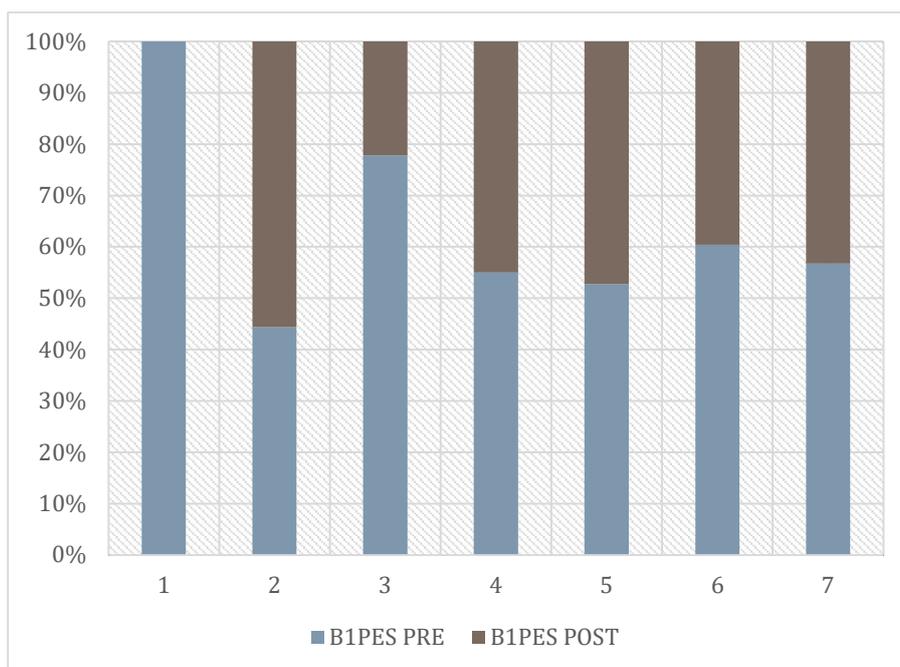
El marco EntreComp entiende que el emprendimiento es una competencia universal aplicable a muy diversos ámbitos – no solo el económico - y que es esencial para que el alumnado consiga una correcta inserción profesional en el complejo mercado de trabajo del momento actual. Este marco de referencia europeo ha creado ese puente, claramente necesario, entre la educación reglada y las distintas acciones que tengan por objeto favorecer al fomento del espíritu emprendedor (Bacigalupo *et al.*, 2016), como es el caso de los programas de cultura emprendedora de la Junta de Extremadura.

Baena-Luna *et al.* (2020) recogen la definición del espíritu emprendedor en el marco europeo EntreComp, indicando que se trata de una competencia, aquella que permite a la persona actuar sobre las oportunidades y las ideas, con el fin último de crear valor, para uno mismo y para los

demás. También aclaran que ese valor no necesariamente tiene que ser económico-financiero, pudiendo ser cultural o social, por ejemplo. Todas estas tendencias han inspirado de forma concreta al equipo de Cultura Emprendedora a cargo del PIRT 2023.

De forma concreta señalamos algunos aspectos que merece la pena comentar. Comenzamos por las competencias de pensamiento ético y sostenible. Como se muestra en el Gráfico 3 de porcentajes comparando las respuestas PRE y POST, la mayoría de las personas participantes se posicionaban en valores bajos de la escala en cuanto a estas competencias se refiere, pero después del paso por el PIRT 2023, aumentan las autopercepciones en valores altos o muy altos de la escala. Es cierto sin embargo que será necesario reforzar estas competencias en posteriores programas a fin de que se consigan resultados todavía mejores al término de la experiencia formativa y de inmersión en la empresa extremeña.

**Gráfico 3:** Competencias en ética y sostenibilidad: Comparativa PRE-POST



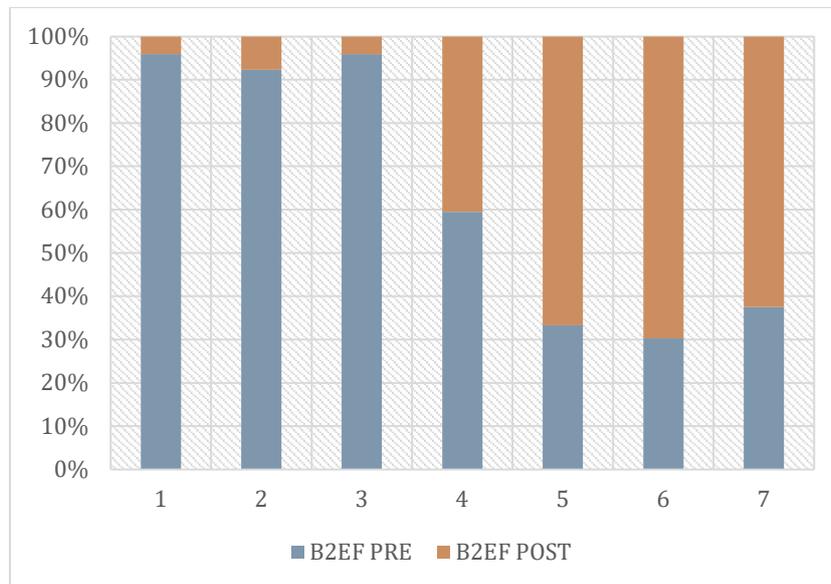
*Fuente:* Elaboración propia

Es relevante señalar también las competencias económico-financieras. Se puede observar en el Gráfico 4 que el PIRT 2023 ha tenido un impacto muy positivo en las mismas, invirtiéndose los porcentajes de participantes poco o nada familiarizados con estas temáticas al inicio, que eran mayoría, a llegar al final donde la mayoría están en los extremos positivos de la escala. También es cierto, tal y como se ve en el gráfico, que hay margen de maniobra para mejorar en próximas

ediciones y reforzar estas competencias tan importantes para la empleabilidad y el emprendimiento de las personas jóvenes.

En cuanto a las competencias vinculadas con el emprendimiento, se recogen a continuación por bloques, los resultados obtenidos en la encuesta realizada al término del programa en la muestra de 29 participantes (Tabla 4).

**Gráfico 4:** Competencias Económico-Financieras: Comparativa PRE-POST



*Fuente:* Elaboración propia

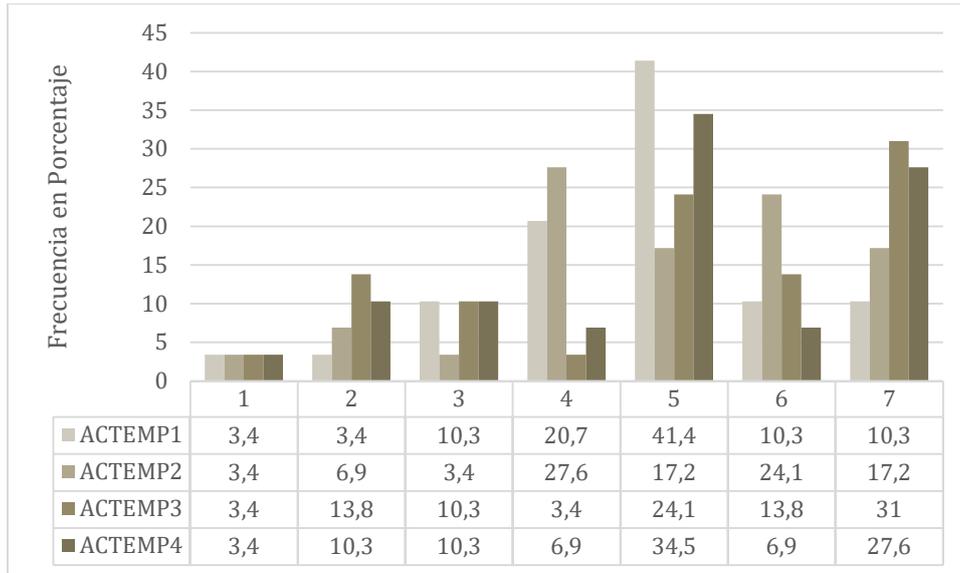
**Tabla 4:** Resultados agregados del estudio POST 2023

	Mínimo	Máximo	Media	Varianza
<b>IDENTIFICARPOST</b>	3,67	7,00	5,3586	0,680
<b>RECURSOSPOST</b>	3,53	7,00	5,2955	0,702
<b>ACCIONPOST</b>	3,73	7,00	5,3083	0,697
<b>VEMP</b>	3,75	7,00	5,8966	0,788
<b>ACTEMP</b>	2,00	7,00	4,7448	2,317
<b>RISOC</b>	3,00	7,00	4,9540	1,561
<b>IS</b>	2,75	7,00	5,5000	1,357
<b>PROSOC</b>	2,67	7,00	5,1609	1,489

*Fuente:* Elaboración propia

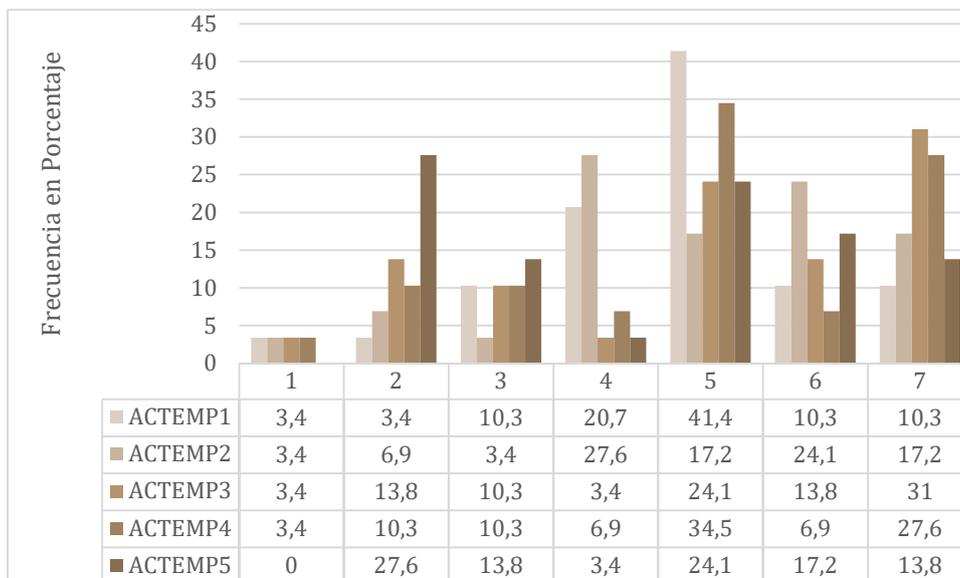
Los gráficos siguientes, desde el Gráfico 5 hasta el Gráfico 9, muestran los resultados obtenidos en 2023 en cada una de las dimensiones dedicadas a la percepción de las personas participantes sobre el emprendimiento, y en concreto, sobre el emprendimiento social.

**Gráfico 5: Valorización del Emprendimiento (VEMP)**



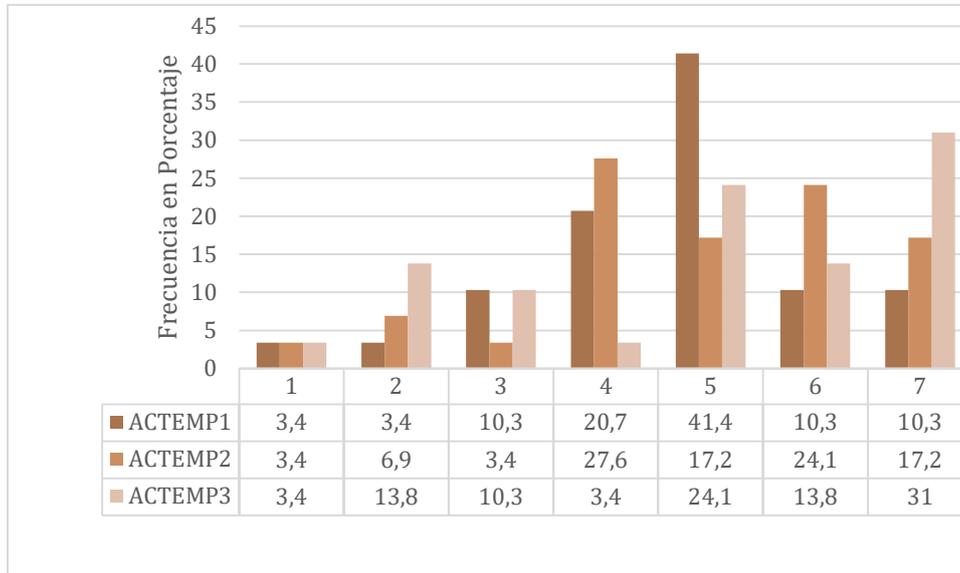
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6: Actitud Personal hacia el Emprendimiento (ACTEMP)**



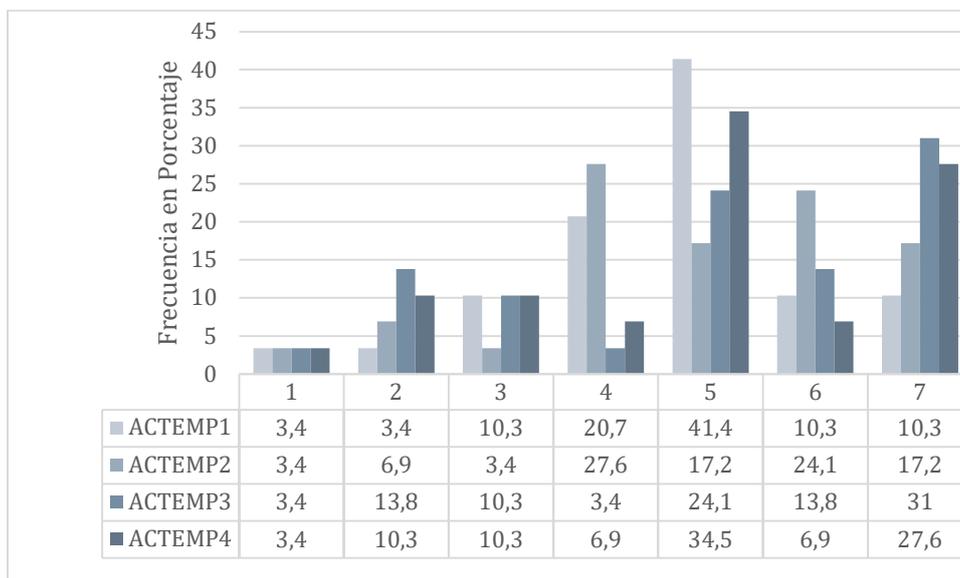
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 7: Percepción de Riesgo en asuntos Sociales (RISOC)**



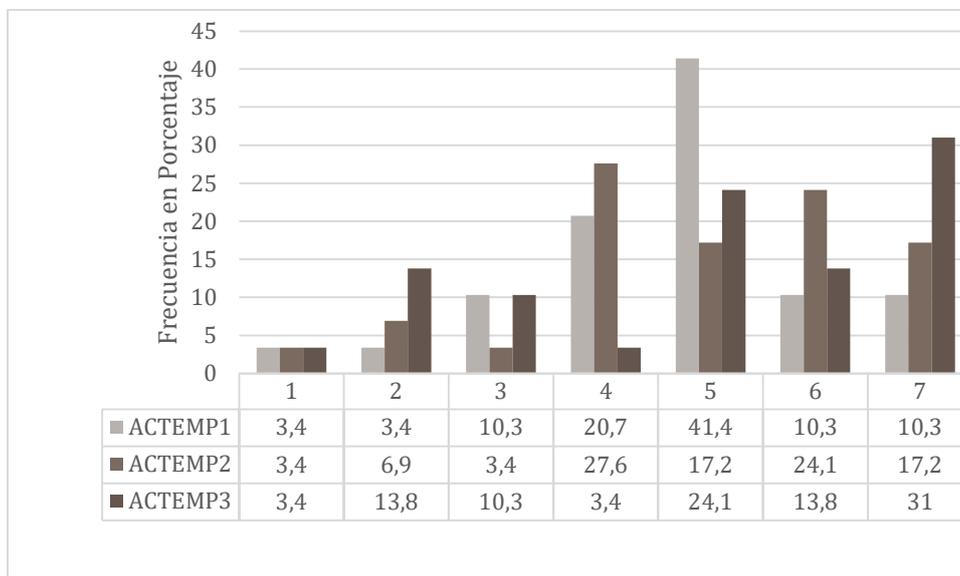
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 8: Innovación Social (IS)**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 9: Proactividad Social (PROSOC)**



*Fuente: Elaboración propia*

En 2023 la valorización del emprendimiento (VEMP) tuvo un valor medio de 5,89 valores, el valor más alto de los constructos agregados. Por su parte, la actitud personal hacia el emprendimiento (ACTEMP) tuvo una media de 4,74 valores. Las tres dimensiones del constructo denominado percepciones sobre el emprendimiento social tuvieron valores parecidos. En concreto, 4,95 valores de media para la percepción del riesgo en asuntos sociales (RISOC), un valor de 5,5 y 5,16 para la innovación social (IS) y la proactividad social (PROSOC) respectivamente.

Siendo los valores generales positivos en una escala de siete puntos, podemos decir entonces que, aunque los participantes valoran muy positivamente el emprendimiento (recordemos que este constructo ha obtenido la valoración más alta), todavía hay un margen de mejora en sus percepciones sobre los riesgos asociados al emprendimiento en general y al emprendimiento social en particular.

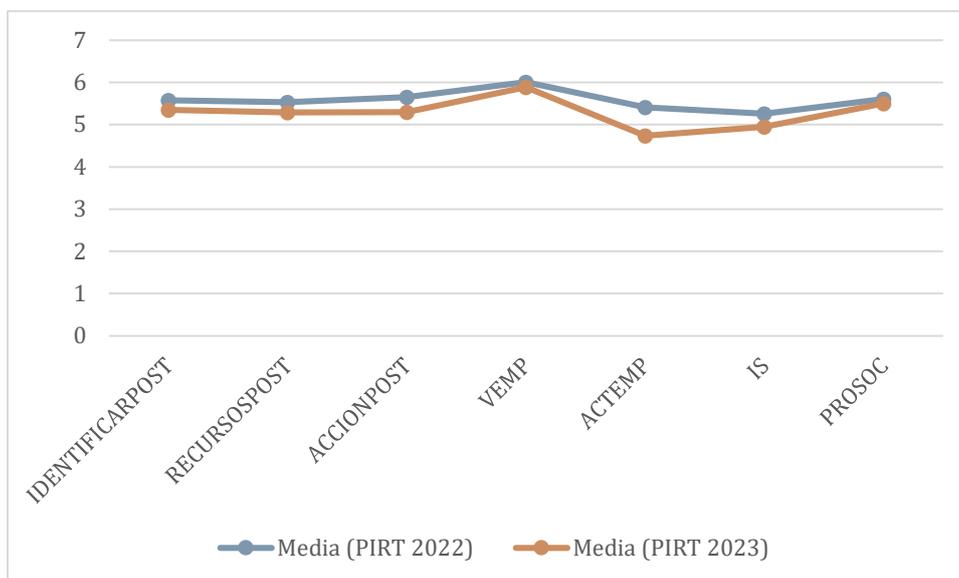
Cuando comparamos los resultados con los obtenidos en el 2022 en el mismo programa (Tabla 5 y Gráfico 10) para las tres dimensiones del marco EntreComp así como para las dimensiones del emprendimiento, vemos cómo en este ejercicio se han obtenido medias buenas, pero más bajas que en el ejercicio anterior, lo que alerta sobre la necesidad de explorar nuevas estrategias en el próximo periodo. No nos cabe duda de que los esfuerzos en el fomento de la cultura emprendedora en Extremadura y la especial atención que se le da a los aspectos sociales y medioambientales, están teniendo sus frutos, pero también sabemos que se pueden mejorar los programas en un futuro cercano para conseguir valores más altos en el grado de cumplimiento de los objetivos.

**Tabla 5:** Comparativa PIRT 2022 y PIRT 2023

	MEDIA (PIRT 2022)	MEDIA (PIRT 2023)
<b>IDENTIFICARPOST</b>	5,58	5,35
<b>RECURSOSPOST</b>	5,53	5,29
<b>ACCIONPOST</b>	5,65	5,3
<b>VEMP</b>	6,01	5,89
<b>ACTEMP</b>	5,41	4,74
<b>IS</b>	5,26	4,95
<b>PROSOC</b>	5,61	5,5

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 10:** Comparativa PIRT 2022 y PIRT 2023



Fuente: Elaboración propia

## 8 – Reflexiones y propuestas para 2024

En 2023 se ha conseguido un gran hito, que ha sido la consolidación de los programas de cultura emprendedora en el ámbito universitario a través de la nueva edición del PIRT cerrando el ciclo educativo del emprendimiento en Extremadura como política pública de desarrollo regional. De forma evidente en la región, la aplicación del marco EntreComp está dando sus frutos.

Como reflexión general, podemos decir que en 2023 los programas de cultura emprendedora en la Comunidad Autónoma de Extremadura abarcan todos los ciclos educativos dentro de la formación reglada, que llegan hasta la universidad y continúan acompañando a las personas egresadas con talento en su mejora de la empleabilidad.

Es necesario señalar la utilidad y la eficacia del marco europeo EntreComp para los proyectos de la Junta de Extremadura. Los resultados obtenidos permiten afirmar que caminar de la mano de nuestros socios europeos sirve para no quedarnos atrás, medirnos, compararnos y planificar la forma de poder mejorar el próximo año.

En próximos programas de cultura emprendedora son varios los desafíos que podrían ser prioritarios para contribuir significativamente al fomento de un ecosistema emprendedor más sólido y dinámico de la región. Se señalan a continuación algunos de ellos:

- **Continuar con la educación y la formación continua en cultura emprendedora:** Mejorar la formación en emprendimiento desde edades tempranas, mejorando los programas existentes, desde la educación primaria hasta consolidar los programas de en la universidad. Además, ofrecer programas de formación continua para jóvenes con titulación académica universitaria que quieran arrancar con una idea innovadora, pero también para emprendedores y emprendedoras ya establecidos, abordando temas como habilidades empresariales, gestión financiera y desarrollo tecnológico.
- **Inclusión y Diversidad:** Garantizar la inclusión de diferentes grupos demográficos, sin olvidar la necesidad de crear programas específicos para las personas egresadas de la universidad, y fomentar la diversidad en el emprendimiento. Esto implica brindar apoyo específico a mujeres emprendedoras, comunidades minoritarias, jóvenes y personas con capacidades diferentes, entre otros colectivos.
- **Acceso a la Financiación:** Facilitar el acceso a financiación para emprendedores y startups, promoviendo programas de inversión, microcréditos y subvenciones adaptadas a las necesidades de diferentes tipos de emprendimiento. Aquí hay que hacer una mención especial a las potenciales spinoff universitarias, que necesitan ser estimuladas, incentivadas y ayudadas a despegar, para contribuir al desarrollo de la región.

- **Apoyo a los ecosistemas emprendedores:** Fortalecer los ecosistemas locales y regionales de emprendimiento, fomentando la colaboración entre startups, universidades, spinoff, instituciones públicas, inversores y empresas consolidadas. Esto puede incluir la creación y/o el desarrollo de espacios de coworking, incubadoras y aceleradoras.
- **Apostar por la innovación y la sostenibilidad:** Introducir en los programas de cultura emprendedora el concepto de Innovación e Investigación Responsable (IIR). Promover el emprendimiento sostenible e innovador, incentivando soluciones que aborden desafíos sociales y medioambientales. Apoyar a aquellas iniciativas emprendedoras que desarrollen proyectos con impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
- **Dinamizar la digitalización y tecnología en la región:** Impulsar el uso de tecnologías emergentes y la transformación digital en las nuevas ideas de negocio y en los negocios en funcionamiento, proporcionando recursos y asesoramiento para que las empresas incorporen herramientas tecnológicas que mejoren su competitividad.
- **Fomento de la internacionalización:** El PIRT, que ya incluye esta dimensión de internacionalización, puede servir para avanzar más allá, y trabajar desde los programas de cultura emprendedora para facilitar la internacionalización de los emprendimientos, brindando apoyo en la expansión a mercados internacionales, acceso a redes globales y programas de intercambio empresarial.
- **Mejorar la medición del impacto:** Mejorar las escalas de medida utilizadas hasta ahora, aplicar métricas nuevas para medir el impacto de los distintos programas de cultura emprendedora que se pongan en marcha, evaluando su efectividad y realizando ajustes necesarios para maximizar su impacto.

En el próximo año 2024, pensamos que el reto de los programas de cultura emprendedora de la Junta de Extremadura está en conseguir vertebrar de forma eficaz las distintas iniciativas que existen dentro del ámbito universitario. La experiencia del PIRT puede ser de gran utilidad para integrar programas parecidos dentro del contexto de la universidad.

## 9- Referencias

- Abad-Segura, E. y González-Zamar, M.D. (2019). Effects of Financial Education and Financial Literacy on Creative Entrepreneurship: A Worldwide Research. *Educational Sciences*, 9, 238.
- Alarifi, G., Robson, P. y Kromidha, E. (2019). The manifestation of entrepreneurial orientation in the social entrepreneurship context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 307-327.
- Aldianto, L., Anggadwita, G. y Umbara, A. (2018): Entrepreneurship education program as value creation: Empirical findings of universities in Bandung, Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 9(3), 296-309.
- Ataei, P., Karimi, H., Ghadermarzi, H. y Norouzi, A. (2020). A conceptual model of entrepreneurial competencies and their impacts on rural youth's intention to launch SMEs. *Journal of Rural Studies*, 75, 185-195.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. y Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 10, 593884.
- Baena-Luna, P., García-Río, E. y Monge-Agüero, M. (2020). Entrecomp: marco competencial para el emprendimiento. Una revisión sistemática de la literatura sobre su uso y aplicación. *Información Tecnológica*, 31(2), 163-172.
- Bailetti, T. y Bot, S. D. (2013). An ecosystem-based job-creation engine fuelled by technology entrepreneurs. *Technology Innovation Management Review*, 3(2), 31-40.
- Bazan, C., Gaultois, H., Shaikh, A., Gillespie, K., Frederick, S., Amjad, A., ... y Belal, N. (2020). A systematic literature review of the influence of the university's environment and support system on the precursors of social entrepreneurial intention of students. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9, 1-28.
- Bell, R. (2016). Unpacking the link between entrepreneurialism and employability: An assessment of the relationship between entrepreneurial attitudes and likelihood of graduate employment in a professional field. *Education+ Training*, 58(1), 2-17.
- Bishop, P. (2019). Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: an empirical study of regional resilience in Great Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 496-515.
- Boettke, P. J. (1995). Hayek's *The Road to Serfdom* revisited: Government failure in the argument against socialism. *Eastern Economic Journal*, 21(1), 7-26.

- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44.
- Cox, L.W., Mueller, S. y Moss, S.E. (2002). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial self-efficacy. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(2), 229-247.
- Ebner, A. (2005). Hayek on Entrepreneurship: Competition, Market Process and Cultural Evolution. Backhaus, J. G. (Ed.), *Entrepreneurship, Money and Coordination – Hayek's Theory of Cultural Evolution*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 131-149.
- Farhangmehr, M., Gonçalves, P. y Sarmiento, M. (2016). Predicting entrepreneurial motivation among university students: The role of entrepreneurship education. *Education+ Training*, 58 (7/8), 58, 861-881.
- Fayolle, A. y Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75-93.
- Franke, N. y Lüthje, C. (2004). Entrepreneurial intentions of business students—A benchmarking study. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1(3), 269-288.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fundación COTEC (2023). Mapa interactivo de la complejidad económica de España. Disponible en: <https://complejidadeconomica.cotec.es> [Consulta 15/11/2023].
- Galvão, A., Ferreira, J. J. y Marques, C. (2018). Entrepreneurship education and training as facilitators of regional development: A systematic literature review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 17-40.
- Gauthier, J., Cohen, D. y Meyer, C. R. (2021). Entrepreneurial orientation, externalities and social entrepreneurship. *Society and Business Review*, 16(3), 476-489.
- Halberstadt, J., Niemand, T., Kraus, S., Rexhepi, G., Jones, P. y Kailer, N. (2021). Social entrepreneurship orientation: Drivers of success for start-ups and established industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 94, 137-149.
- Hassan, A., Saleem, I., Anwar, I. y Hussain, S. A. (2020). Entrepreneurial intention of Indian university students: the role of opportunity recognition and entrepreneurship education. *Education+ Training*, 62(7/8), 843-861.
- Hayek, F.A. (1944). *The Road of Serfdom*. Chicago: University of Chicago Press.

- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A. y Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153, 428-444.
- Hoang, K., Nguyen, Q.T.T. y Nguyen, C. (2023). Start-up firms' investments: when economic policy uncertainty matters? *Management Decision*, 61(5), 1065-1089.
- Hyytinen, A. (2021). Shared problem solving and design thinking in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing Insights*, 16, e00254.
- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economic Review* 93(5), 1449-1475.
- Kim, M. y Park, M.J. (2019). Entrepreneurial education program motivations in shaping engineering students' entrepreneurial intention: The mediating effect of assimilation and accommodation, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(3), 328-350.
- Kim, P.H. y Aldrich, H.E. (2005). Social capital and entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 1(2), 55-104.
- Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D. y Wright, M. (2019). The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change-Key strategic challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 149-158.
- Kraus, S., Niemand, T., Halberstadt, J., Shaw, E. y Syrjä, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 977-997.
- Lange, B. y Schmidt, S. (2021). Entrepreneurial ecosystems as a bridging concept? A conceptual contribution to the debate on entrepreneurship and regional development. *Growth and Change*, 52(2), 790-807..
- Liñán, F., y Chen, Y.W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.
- Liu, X., Lin, C., Zhao, G. y Zhao, D. (2019). Research on the effects of entrepreneurial education and entrepreneurial self-efficacy on college students' entrepreneurial intention. *Frontiers in Psychology*, 10, 869.
- Lizzio, A. y Wilson, K. (2004). Action learning in higher education: An investigation of its potential to develop professional capability, *Studies in Higher Education*, 29, 469-488
- Metcalfe, L. E., Katona, T. M. y York, J. L. (2021). University startup accelerators: startup launchpads or vehicles for entrepreneurial learning? *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(4), 666-701.

- Miço, H. y Cungu, J. (2023). Entrepreneurship Education, a Challenging Learning Process towards Entrepreneurial Competence in Education. *Administrative Sciences*, 13(1), 22.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Panthalookaran, V. (2022). Education in a VUCA-driven World: Salient Features of an Entrepreneurial Pedagogy. *Higher Education for the Future*, 9(2), 234-249.
- Pardo-García, C. y Barac, M. (2020). Promoting employability in higher education: A case study on boosting entrepreneurship skills. *Sustainability*, 12(10), 4004.
- Pittaway, L. y Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479-510.
- Porfírio, J., Carrilho, T., Jardim, J. y Wittberg, V. (2022). Fostering entrepreneurship intentions: The role of entrepreneurship education. *Journal of Small Business Strategy*, 32, 1-10.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1991). Toward a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Putnam, R. (2001). Social capital: Measurement and consequences. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 41-51.
- Radko, N., Belitski, M. y Kalyuzhnova, Y. (2023). Conceptualising the entrepreneurial university: the stakeholder approach. *The Journal of Technology Transfer*, 48(3), 955-1044.
- Sánchez-Hernández, M.I. y Maldonado-Briegas, J.J. (2019). Sustainable entrepreneurial culture programs promoting social responsibility: An European regional experience, *Sustainability*, 11(13), 3625.
- Sánchez-Hernández, M.I. y Maldonado-Briegas, J.J. (2023). The EntreComp Framework in Practice: A Case Study Linking Employability, Entrepreneurship, and Regional Development. *Sustainability*, 15(15), 12022.
- Sánchez-Hernández, M.I., Carvalho, L., Rego, C., Lucas, M.R. y Noronha, A. (2021a). *Entrepreneurship in the Fourth Sector*. Springer, Cham.
- Sánchez-Hernández, M.I., Carvalho, L., Rego, C., Lucas, M.R. y Noronha, A. (2021b). *Social Innovation and Entrepreneurship in the Fourth Sector*. Springer, Cham.

- Sarooghi, H., Sunny, S., Hornsby, J. y Fernhaber, S. (2019). Design thinking and entrepreneurship education: Where are we, and what are the possibilities? *Journal of Small Business Management*, 57, 78-93.
- Satar, M.S. y Natasha, S. (2019). Individual social entrepreneurship orientation: towards development of a measurement scale. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 49-72.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. London: Oxford University Press.
- Seikkula-Leino, J., Salomaa, M., Jónsdóttir, S. R., McCallum, E. y Israel, H. (2021). EU policies driving entrepreneurial competences—Reflections from the case of EntreComp. *Sustainability*, 13(15), 8178.
- Smith, H.L. y Bagchi-Sen, S. (2012). The research university, entrepreneurship, and regional development: Research propositions and current evidence. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(5-6), 383-404.
- Stemberkova, R., Maresova, P., David, O. O. y Adeoye, F. (2021). Knowledge management model for effective technology transfer at universities. *Industry and Higher Education*, 35(6), 638-649.
- Suárez Lantarón, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 14(1), 67-84.
- Tentama, F. y Yusantri, S. (2020). The Role of Entrepreneurial Intention in Predicting Vocational High School Students' Employability. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(3), 558-563.
- Thaler, R.H. (2016). Behavioral economics. Past present and future. *American Economic Review*, 106(7), 1577-1600.
- Tiwari, P., Bhat, A. K. y Tikoria, J. (2017). An empirical analysis of the factors affecting social entrepreneurial intentions. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7, 1-25.
- Urban, B. y Kujinga, L. (2017). The institutional environment and social entrepreneurship intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4), 638-655.

## 10- Información de contacto

---

 <p>UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA</p>		<p><b>M. ISABEL SÁNCHEZ HERNÁNDEZ</b> CATEDRÁTICA DE UNIVERSIDAD</p> <p><b>DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGÍA</b> FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES Avda. de Elvas, s/n. 06006 - Badajoz (Spain) Tfno: +34 924 289 300 (Extensión 89149) isanchez@unex.es <a href="https://opendata.unex.es/investiga/investigadores/">https://opendata.unex.es/investiga/investigadores/</a></p>
---	---	---

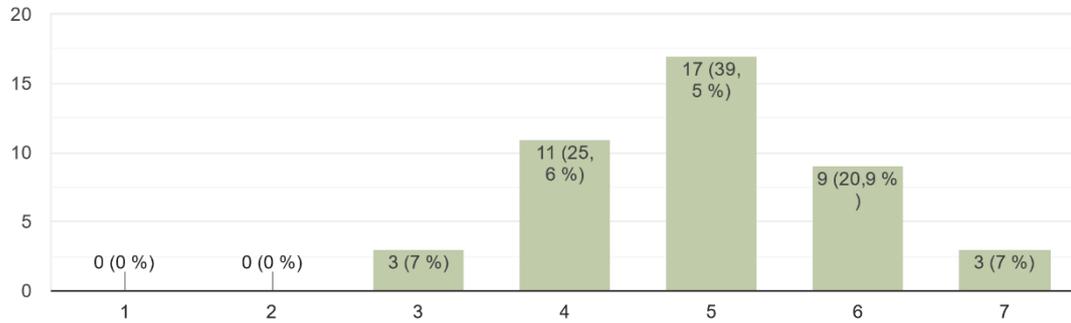
---

# 11 – Anexo Gráfico PRE-POST

## PRE - PRIMER BLOQUE: IDENTIFICAR IDEAS Y OPORTUNIDADES

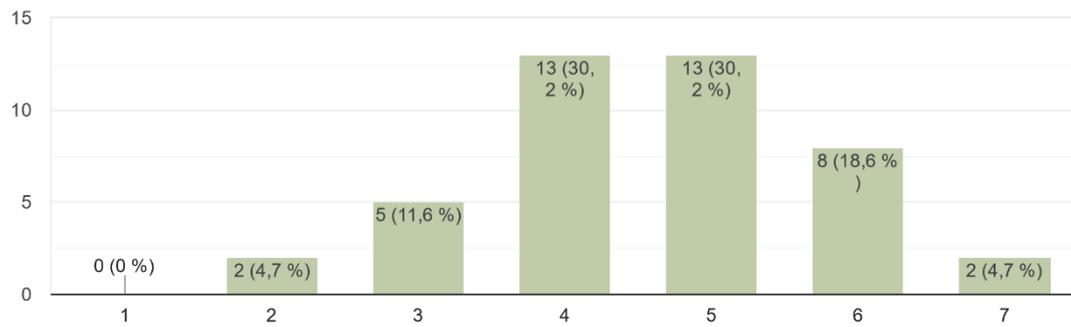
1. Soy capaz de detectar rápidamente una oportunidad y sacar partido de ella

43 respuestas



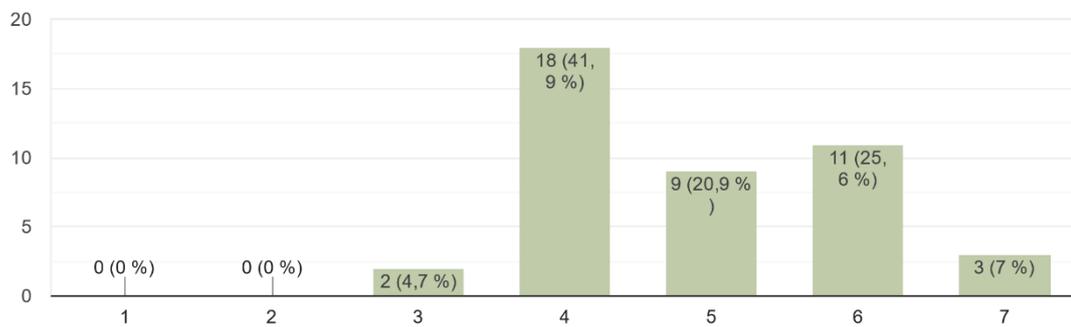
2. Puedo diseñar proyectos que se anticipen a necesidades futuras

43 respuestas



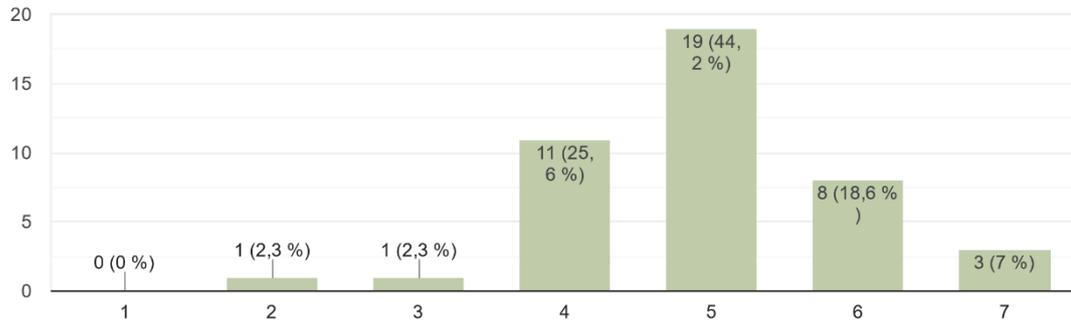
3. Soy capaz de promover la cultura del cambio

43 respuestas



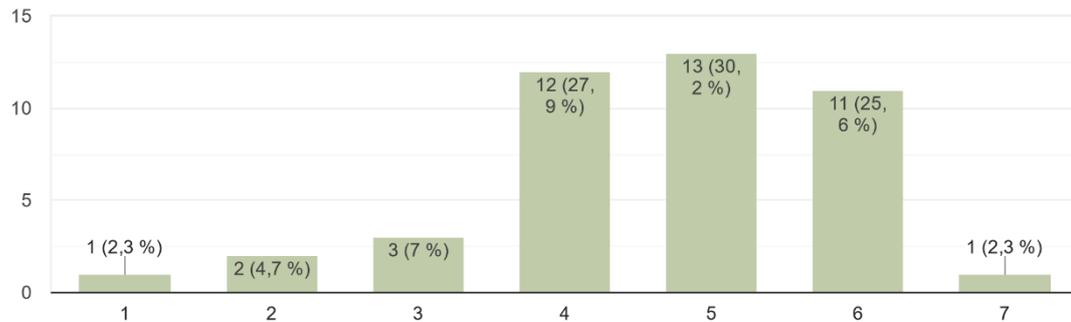
#### 4. Se me da bien diseñar procesos que involucren a todas las partes interesadas (stakeholders)

43 respuestas



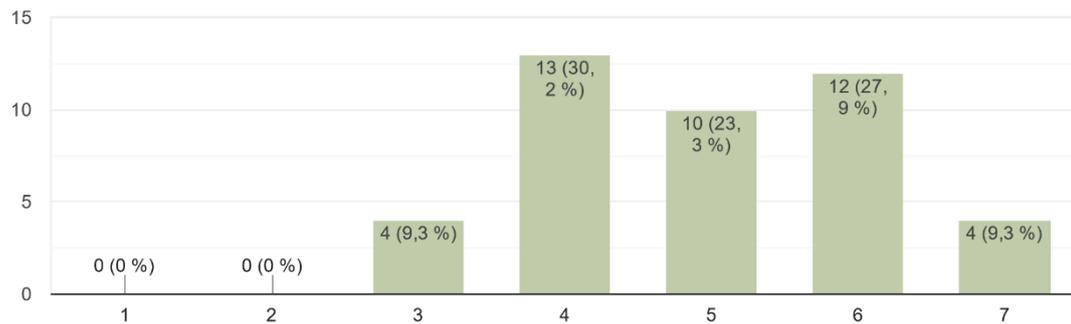
#### 5. Conozco y uso técnicas creativas innovadoras para definir problemas y crear valor

43 respuestas



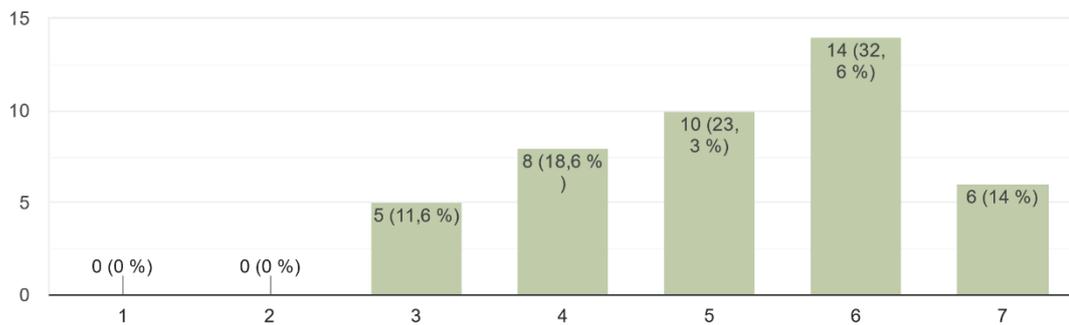
#### 6. Soy una persona innovadora capaz de responder a necesidades emergentes

43 respuestas



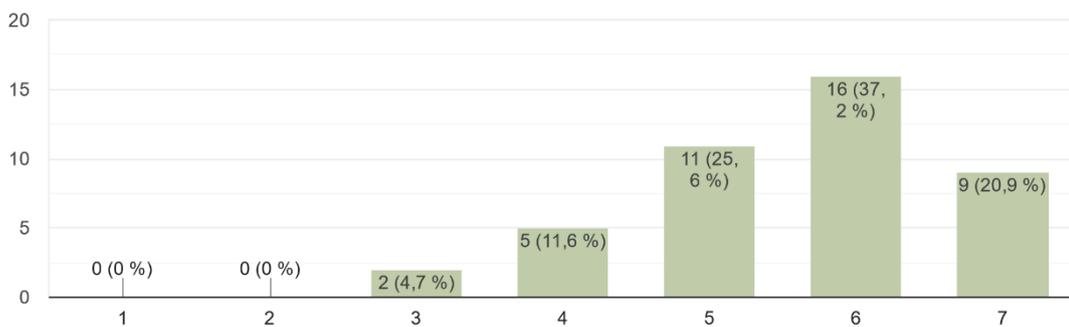
7. Se me da bien transmitir a distintas audiencias mi visión de las cosas, incluso en tiempos turbulentos

43 respuestas



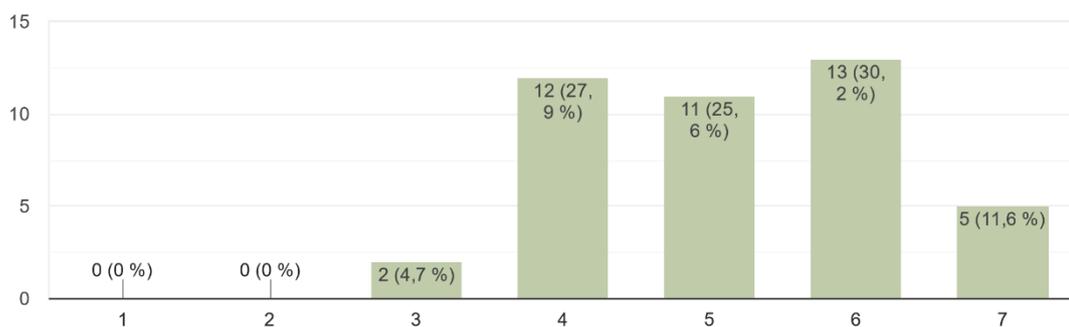
8. Soy convincente y puedo fomentar en los demás entusiasmo y sentido de pertenencia a un proyecto

43 respuestas



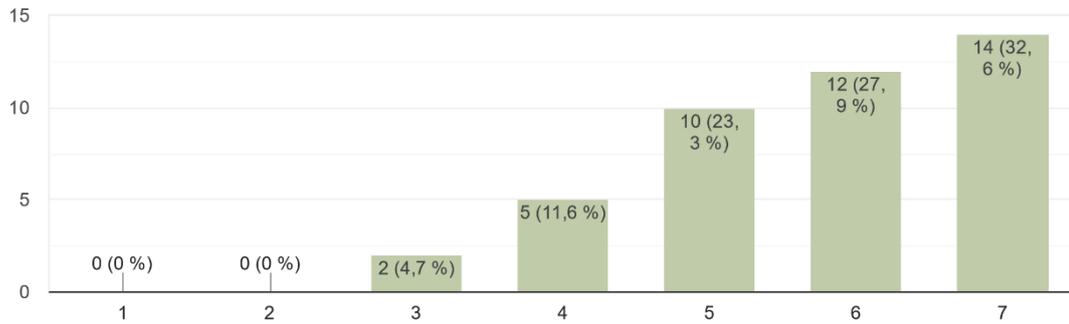
9. Sé cómo desarrollar (solo o en equipo) una hoja de ruta para poner en marcha mi visión sobre algo

43 respuestas



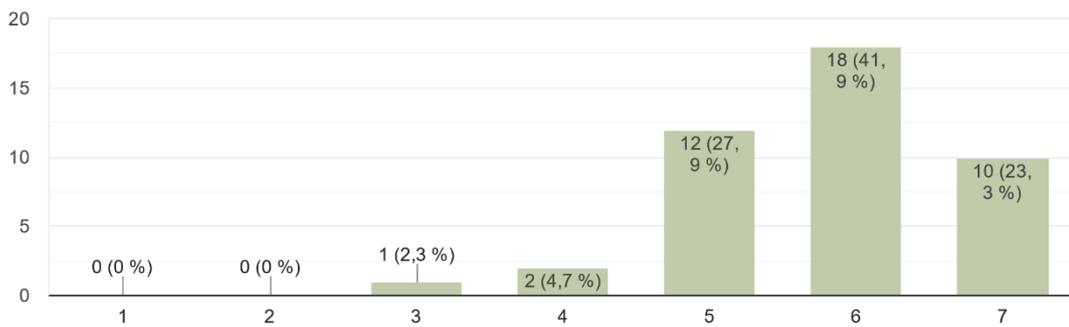
10. Soy capaz de valorar las cosas desde distintos ángulos poniéndome en el lugar de cualquier persona participante o afectada.

43 respuestas



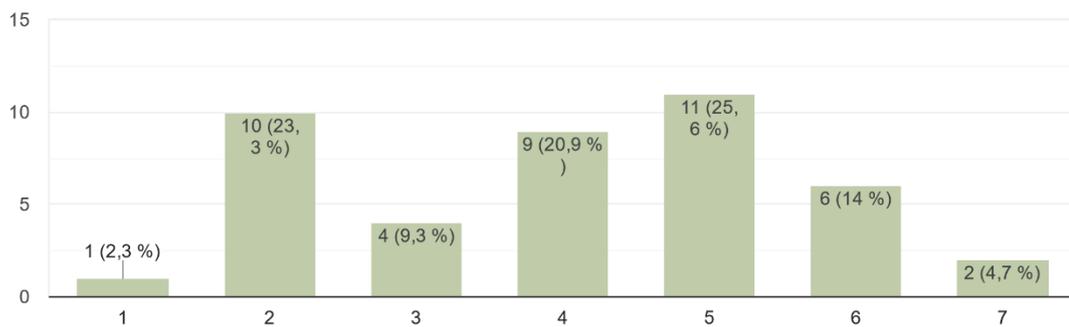
11. Sé compartir mis ideas

43 respuestas



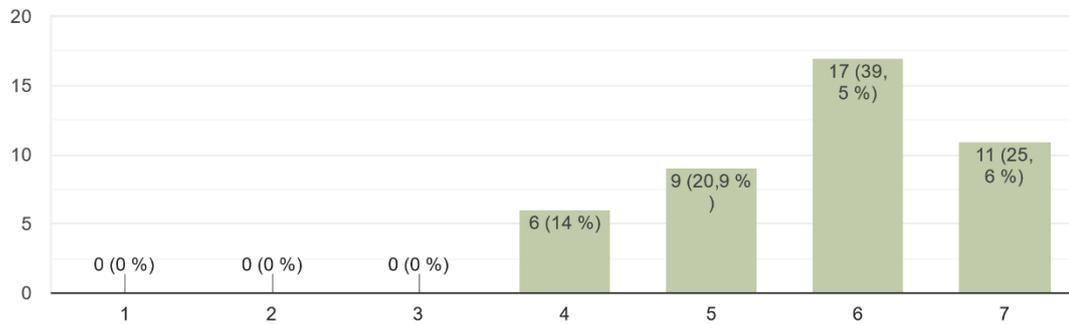
12. Se proteger mis ideas porque conozco instrumentos como derechos comerciales, de propiedad, patentes, indicaciones geográficas, licencias abiertas, entre otros.

43 respuestas



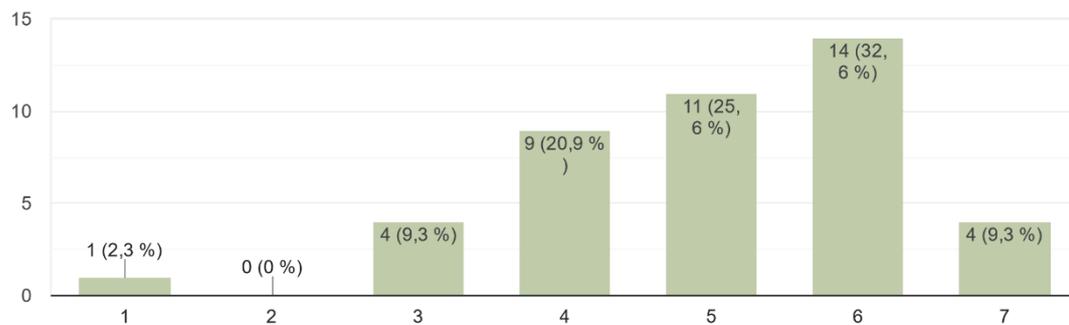
### 13. Actúo éticamente y siempre tomo partido ante situaciones poco éticas o injustas

43 respuestas



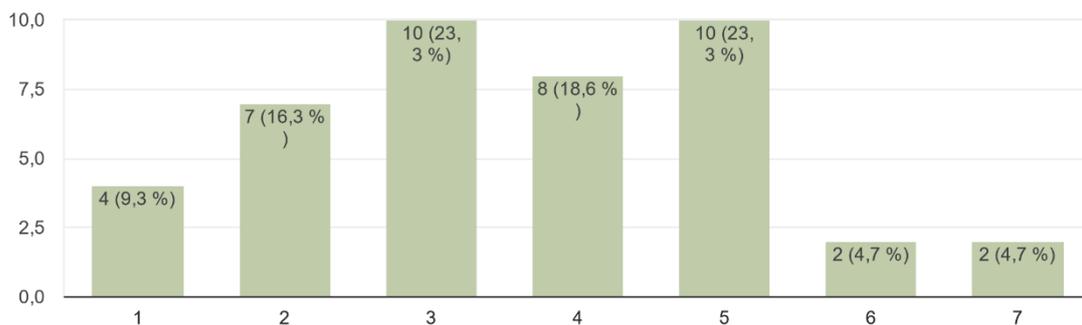
### 14. Puedo contribuir a los debates sobre auto-regulación ética en mi sector

43 respuestas



### 15. Sé cómo llevar a cabo informes de resultados que reflejen el impacto de las acciones (como informes de Responsabilidad Social o Memorias de Sostenibilidad).

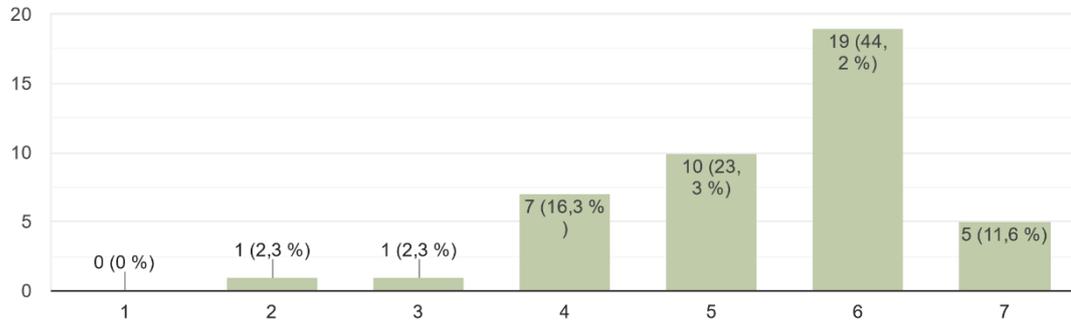
43 respuestas



## PRE - SEGUNDO BLOQUE: RECURSOS

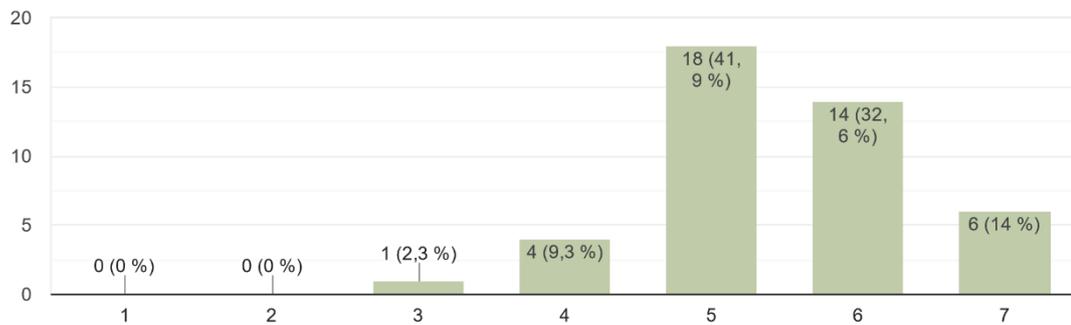
16. Sé cómo conseguir mis metas y puedo ayudar a otras personas a conseguir las suyas.

43 respuestas



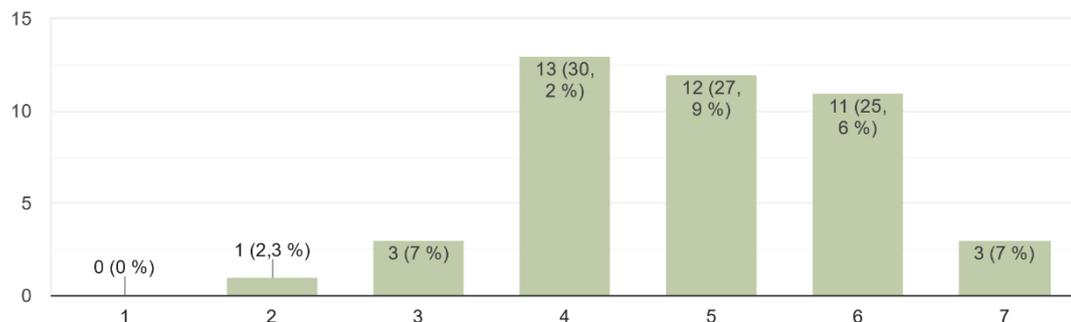
17. Sé identificar mis debilidades y fortalezas y puedo ayudar a otras personas a que lo hagan.

43 respuestas



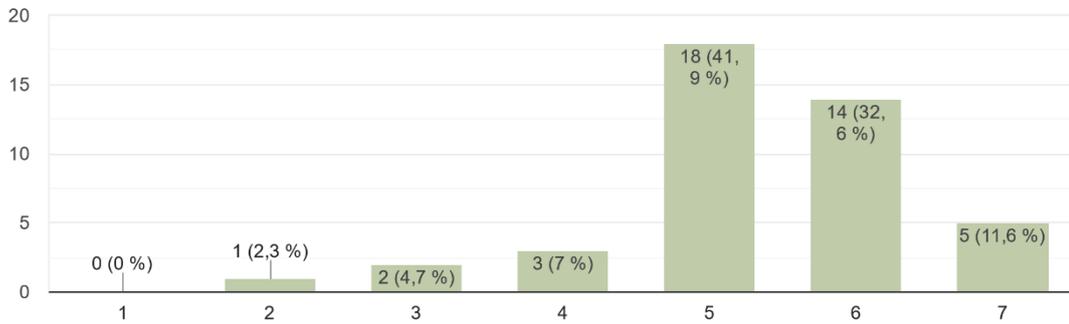
18. Sé cómo diseñar estrategias para superar debilidades (propias o de mi equipo/organización) y para desarrollar fortalezas anticipándonos a necesidades futuras.

43 respuestas



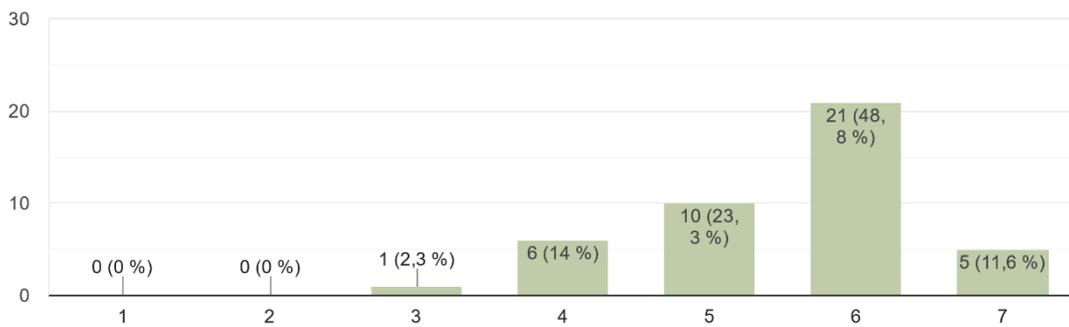
19. Soy capaz de regular mi comportamiento y mantener motivación para convertir mis ideas en acción

43 respuestas



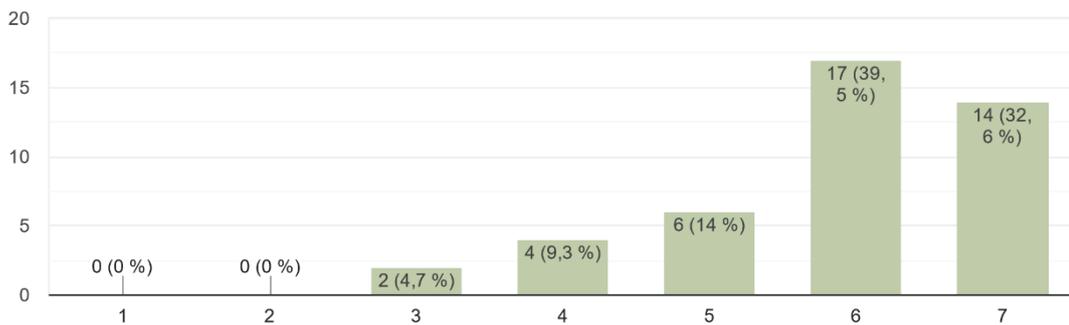
20. Siempre considero mis logros como temporales porque creo, y practico, la mejora continua

43 respuestas



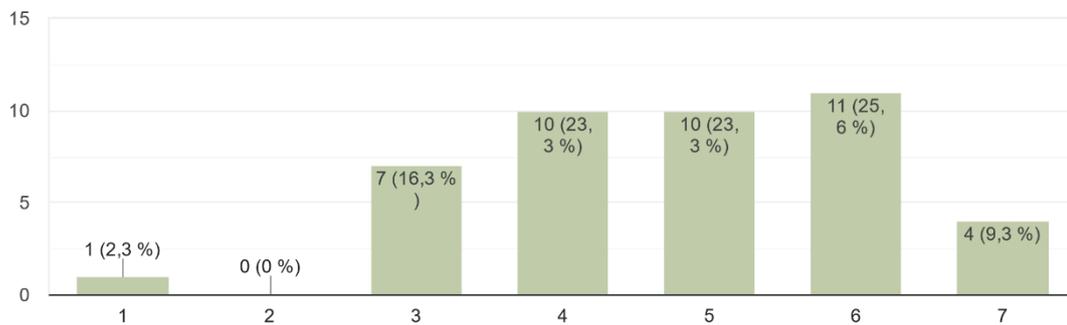
21. Tengo iniciativa, y también celebro y recompensó la iniciativa de los miembros de un equipo

43 respuestas



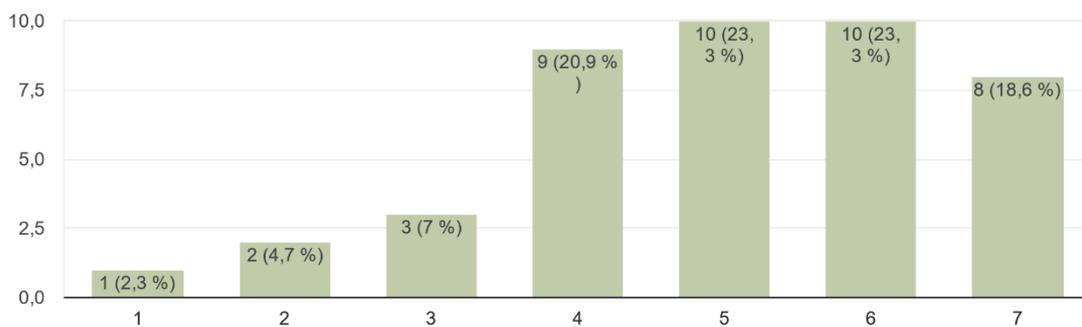
22. Sé cómo usar los recursos con responsabilidad dentro de los principios de la economía circular en lo ambiental y en lo social, así como medir el impacto

43 respuestas



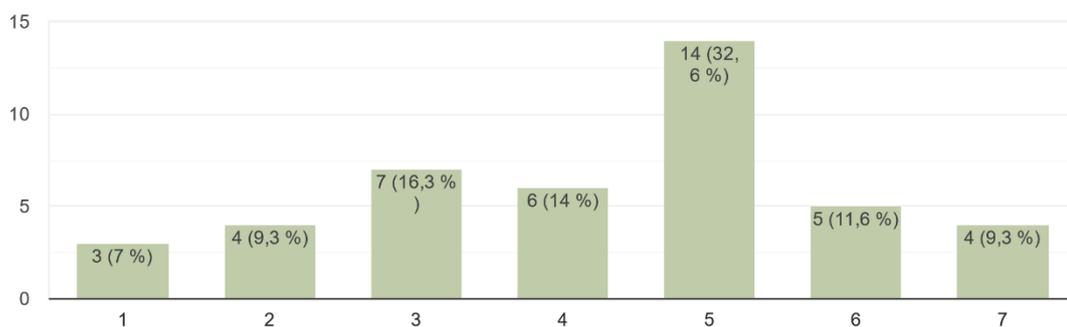
23. Sé gestionar el tiempo para sacar el máximo provecho de mis acciones

43 respuestas



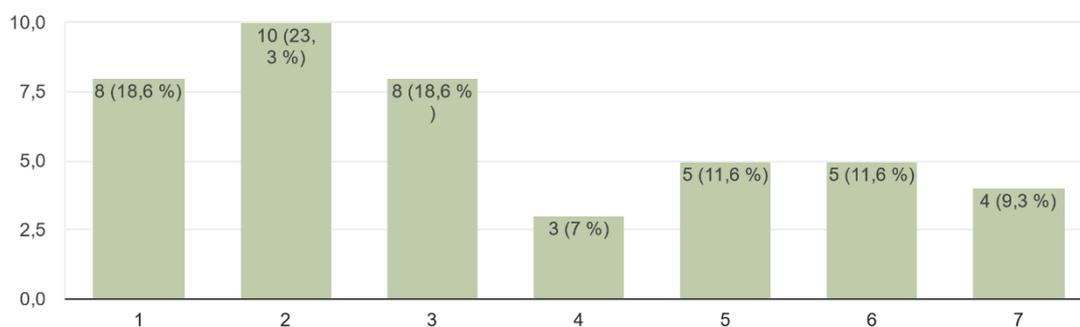
24. Sé cómo conseguir apoyos para mis proyectos y generar redes flexibles de proveedores o agentes externos

43 respuestas



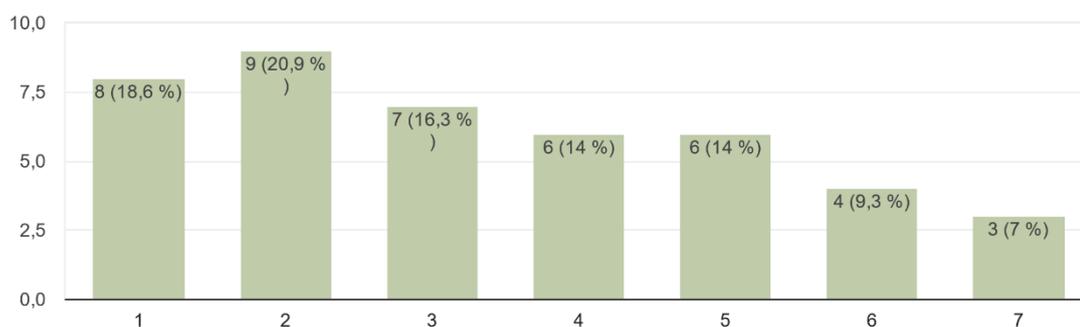
25. Tengo conocimientos sobre impuestos, economía, contabilidad y finanzas que me permitan medir la creación de valor de mis proyectos

43 respuestas



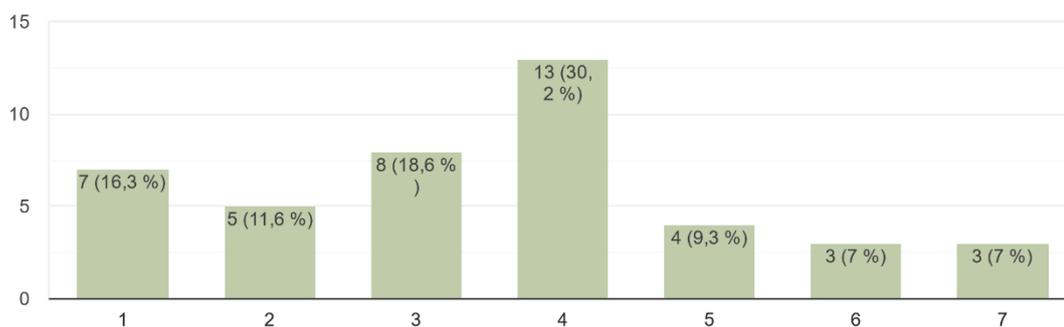
26. Puedo medir la sostenibilidad económico-financiera de mi actividad

43 respuestas



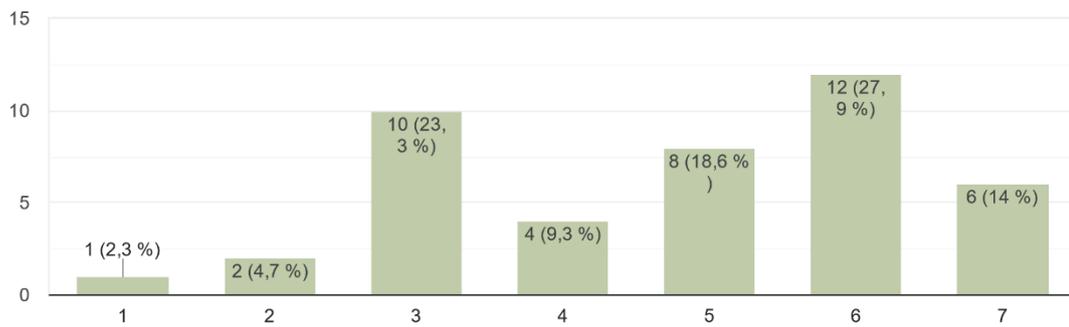
27. Sé cómo financiar un proyecto, solicitar programas de apoyo, licitaciones, subsidios, ayudas, etc.

43 respuestas



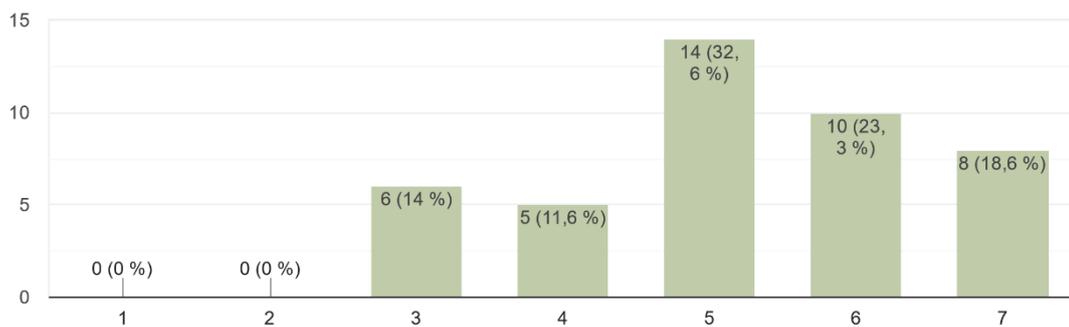
28. Sé bien cómo persuadir a otras personas, limar asperezas, superar reticencias y negociar apoyos para un proyecto

43 respuestas



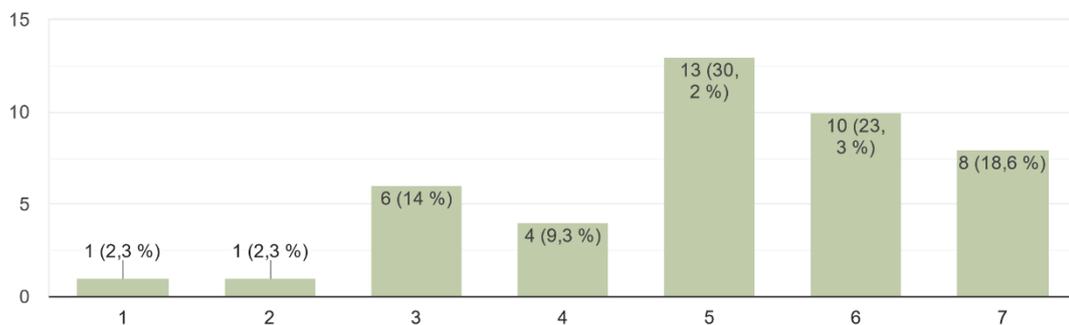
29. Sé bien cómo comunicar mis ideas de manera efectiva y conseguir que las personas claves asuman sus responsabilidades

43 respuestas



30. Utilizo bien los medios de comunicación y las redes sociales para influir, movilizar personas y conseguir apoyos para mis proyectos

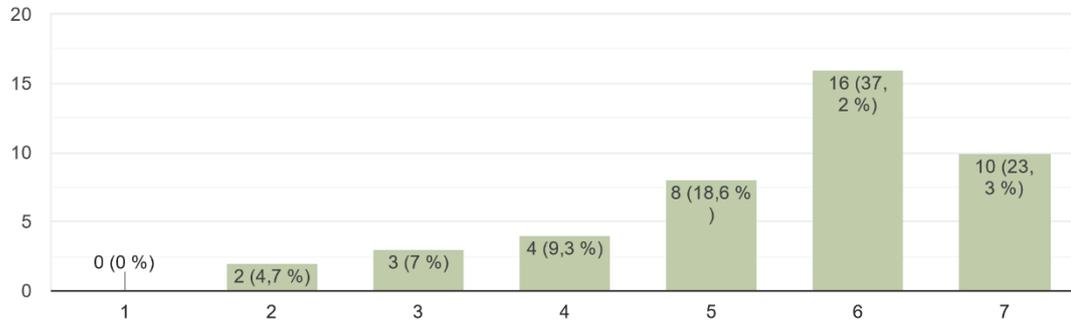
43 respuestas



## PRE - TERCER Y ULTIMO BLOQUE: PASAR A LA ACCION

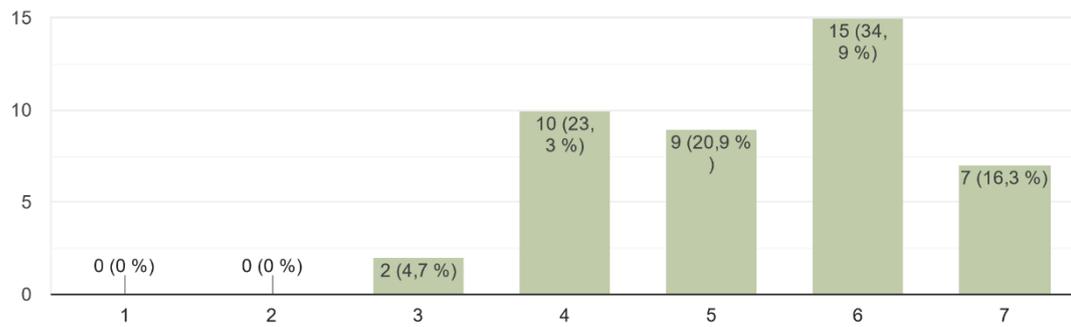
### 31. Me gusta tomar la iniciativa, asumir responsabilidades

43 respuestas



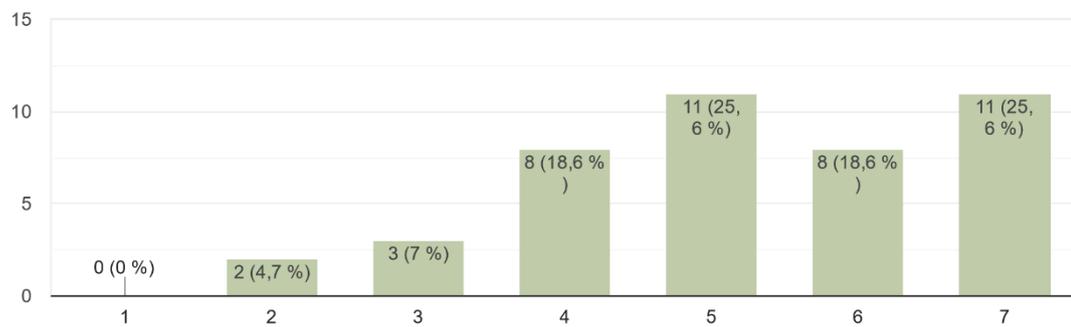
### 32. Me gusta trabajar de forma autónoma

43 respuestas



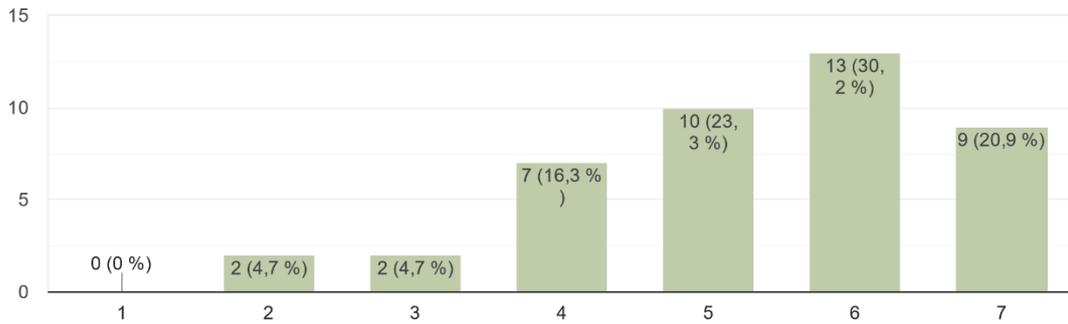
### 33. Me gusta tomar decisiones

43 respuestas



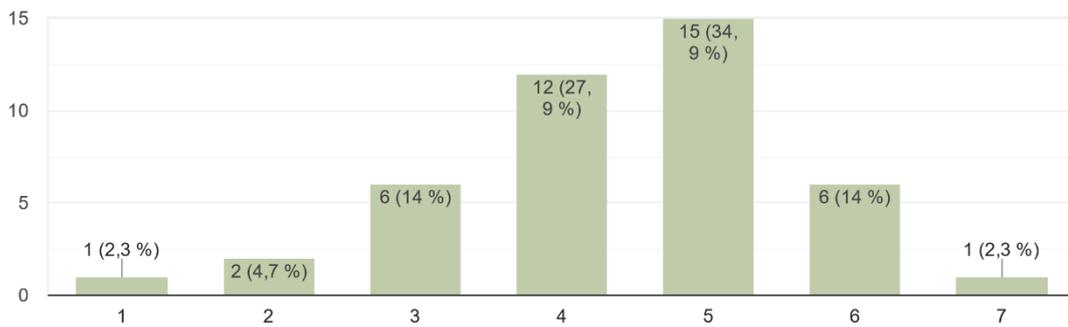
34. Sé definir prioridades, planificar y organizar diseñando procesos en tiempos complejos, así como asumir cambios cuando son necesarios

43 respuestas



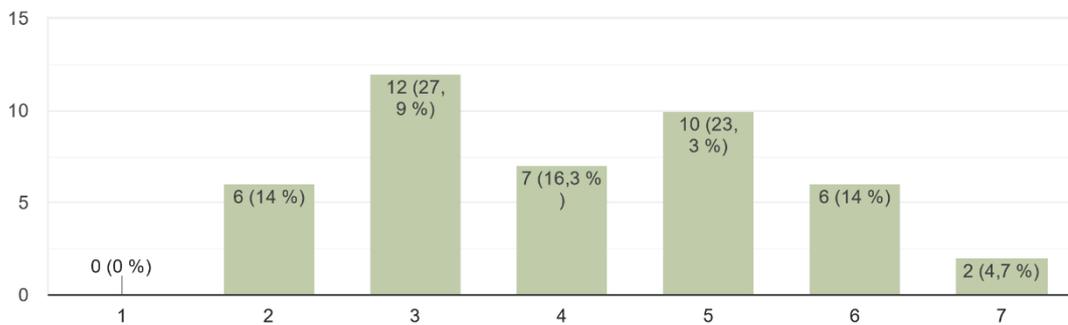
35. Sé desarrollar planes y modelos de negocio sostenibles, incluso adaptando mis ideas a nuevos retos

43 respuestas



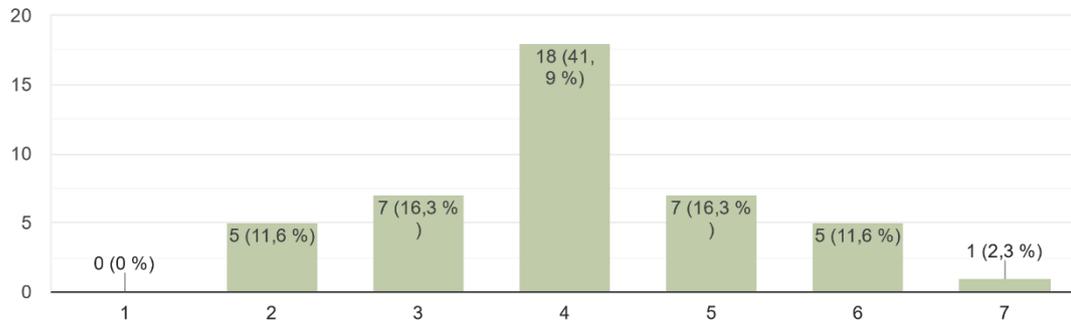
36. Sé cómo monitorizar los progresos, analizando datos y definiendo indicadores de rendimiento

43 respuestas



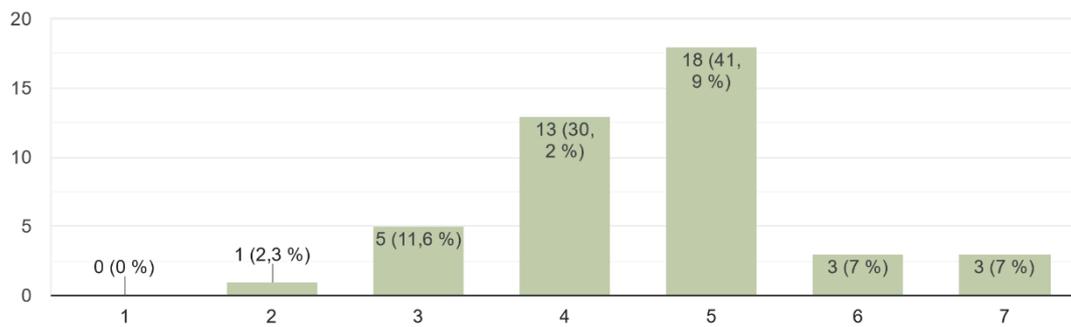
37. Puedo establecer las mejores estrategias para recopilar y monitorizar datos, evitar riesgos y tomar decisiones basadas en evidencias

43 respuestas



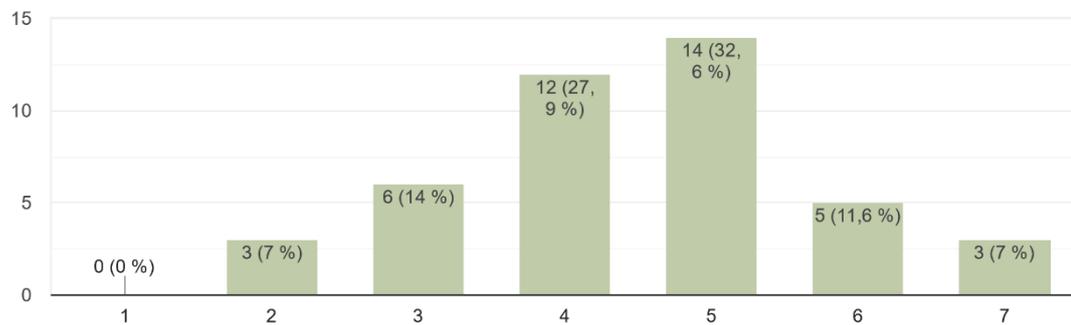
38. Sé evaluar riesgos a largo plazo

43 respuestas



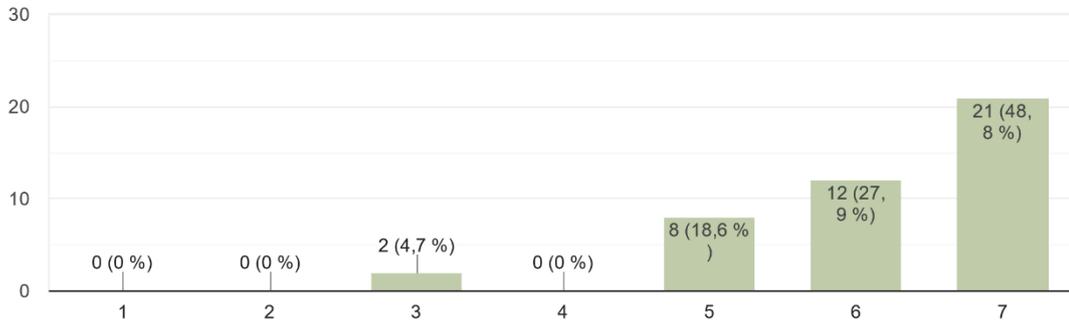
39. Sé gestionar riesgos y detecto cuando mi estrategia comienza a estar obsoleta

43 respuestas



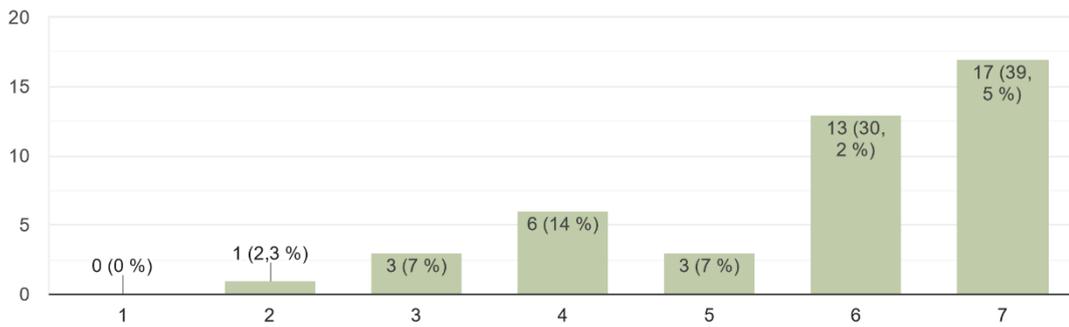
#### 40. Defiendo la diversidad dentro y fuera de un equipo como fuente de creación de valor

43 respuestas



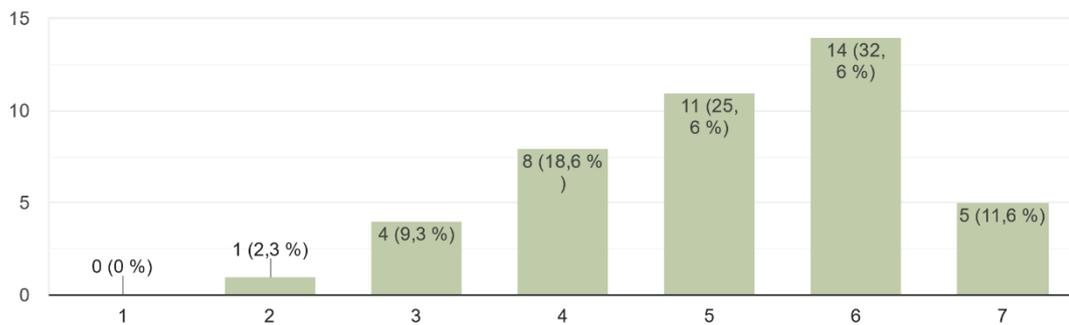
#### 41. Desarrollo continuamente mi inteligencia emocional (empatía, asertividad, etc.) y gestiono muy bien los conflictos dentro de un equipo

43 respuestas



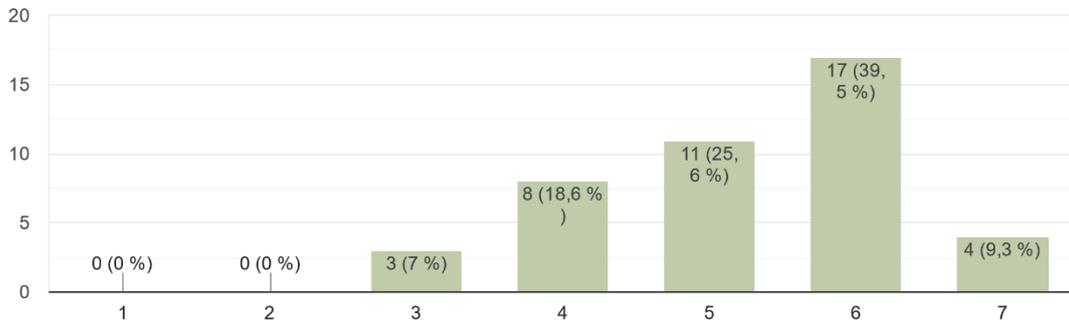
#### 42. Soy capaz de expandir mi red y diseñar procesos emocionales que enganchan a la gente

43 respuestas



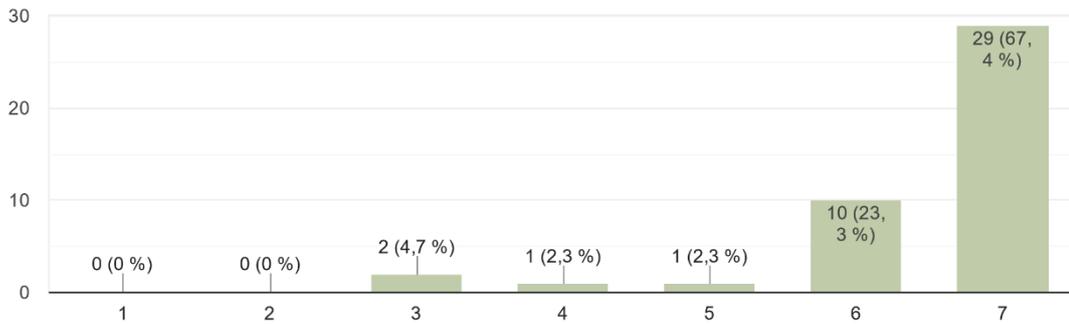
43. Se me da bien llevar a un equipo a un nivel máximo de excelencia reflexionando conjuntamente sobre los logros y los fracasos

43 respuestas



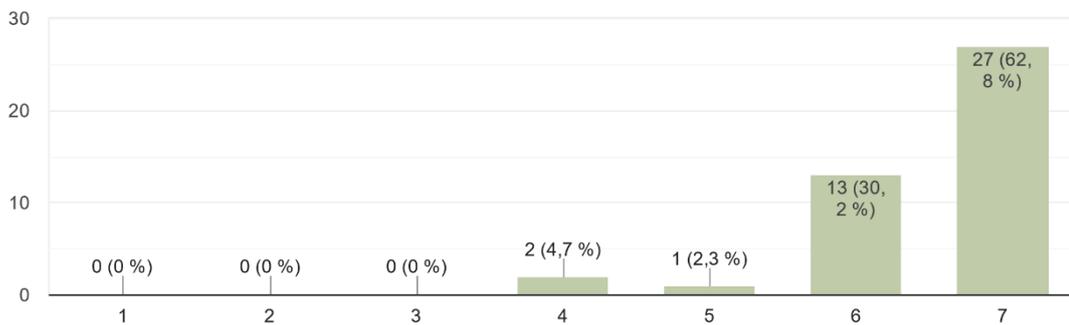
44. Creo firmemente que se aprende de lo vivido, también de los errores

43 respuestas



45. Creo hay que "aprender a aprender" apostando por la mejora continua

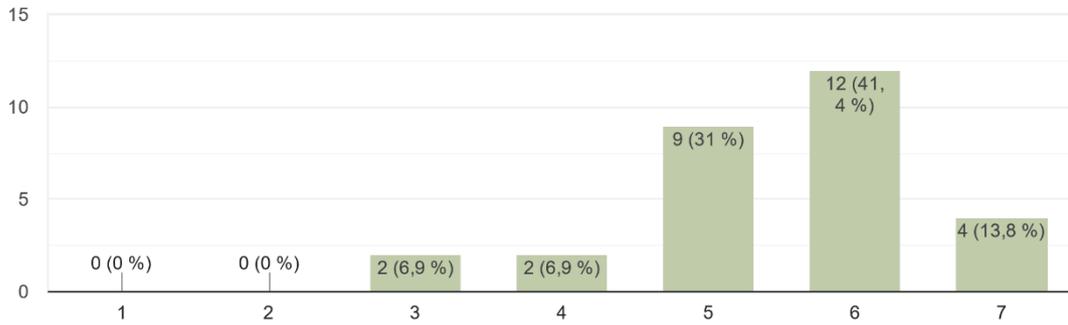
43 respuestas



## POST - PRIMER BLOQUE: IDENTIFICAR IDEAS Y OPORTUNIDADES

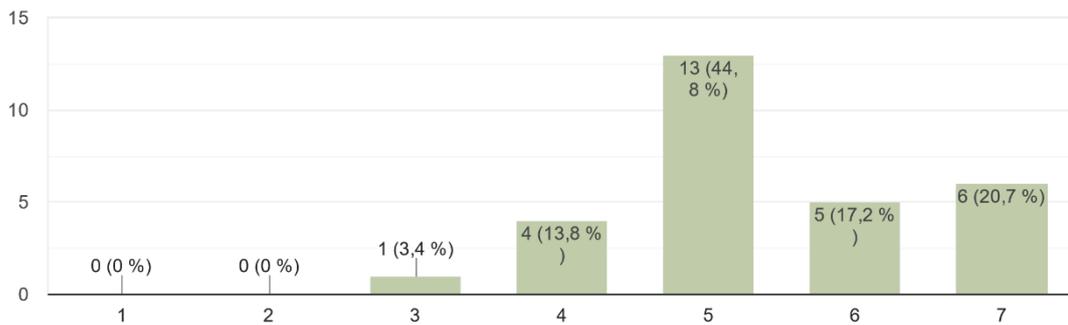
1. He mejorado mi capacidad de detectar rápidamente una oportunidad y sacar partido de ella

29 respuestas



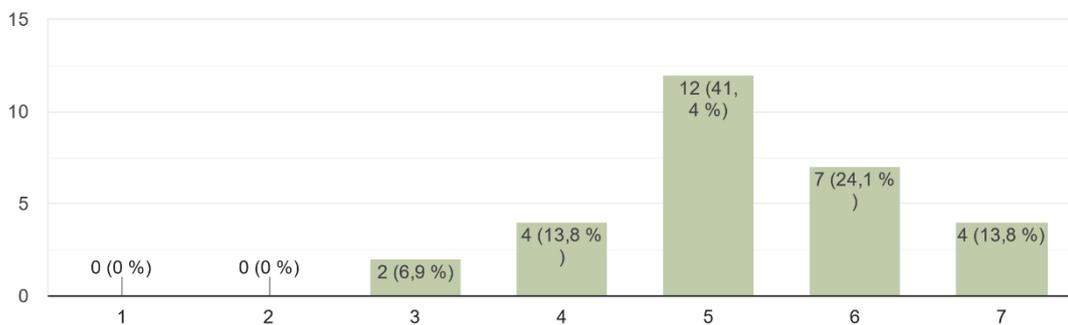
2. He mejorado en mi capacidad para diseñar proyectos que se anticipen a necesidades futuras

29 respuestas



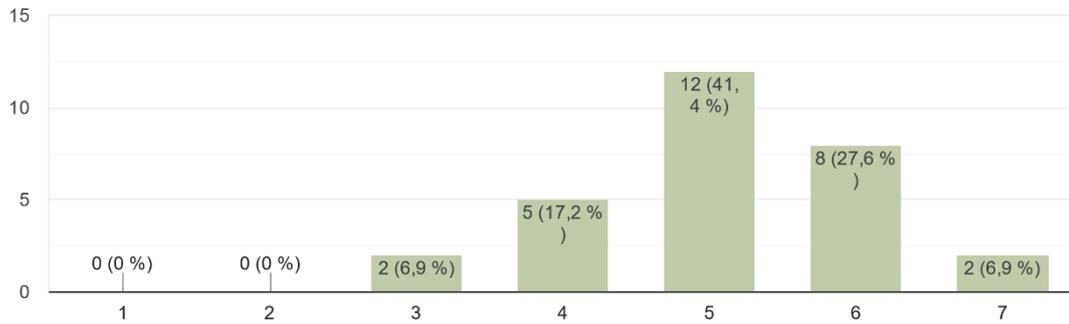
3. He mejorado en mi capacidad para promover la cultura del cambio

29 respuestas



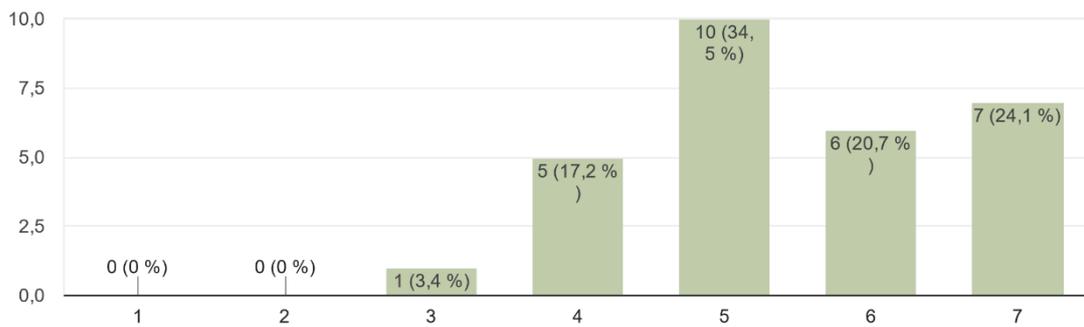
4. He mejorado en mi capacidad para diseñar procesos que involucren a todas las partes interesadas (stakeholders)

29 respuestas



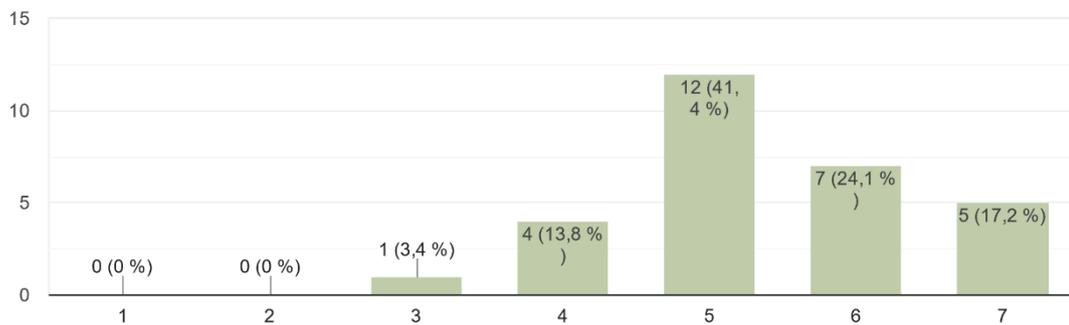
5. He aprendido técnicas creativas innovadoras para definir problemas y crear valor

29 respuestas



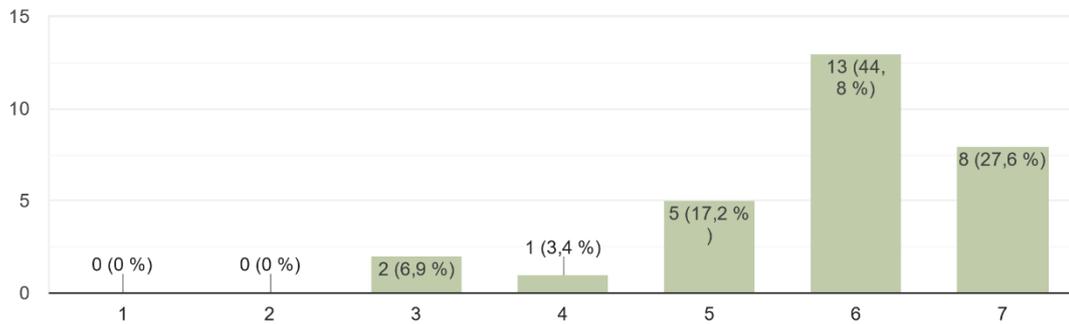
6. He mejorado mi capacidad de innovación para responder a necesidades emergentes

29 respuestas



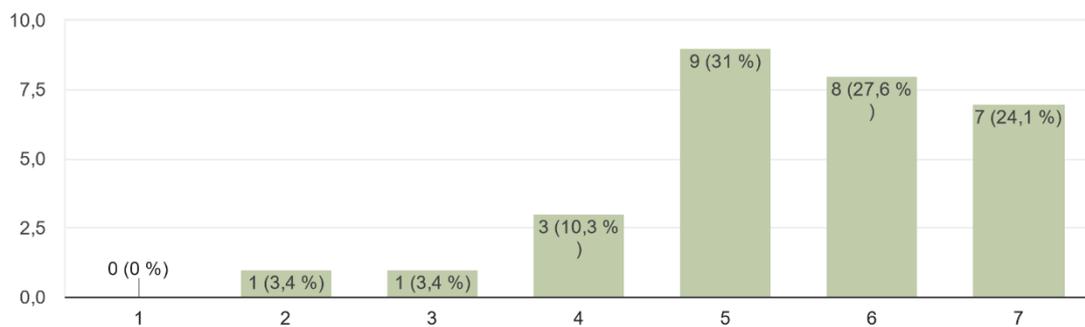
### 7. Tengo más capacidad para transmitir mi visión de las cosas a distintas audiencias

29 respuestas



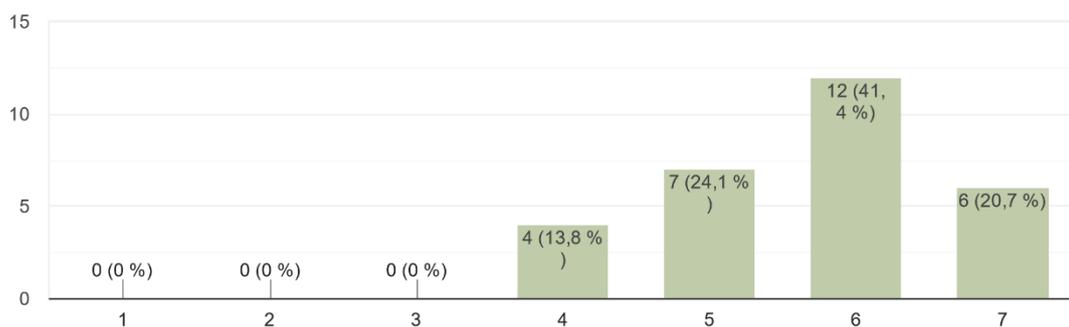
### 8. Soy más convincente ahora y puedo fomentar en otras personas entusiasmo y sentido de pertenencia a un proyecto

29 respuestas



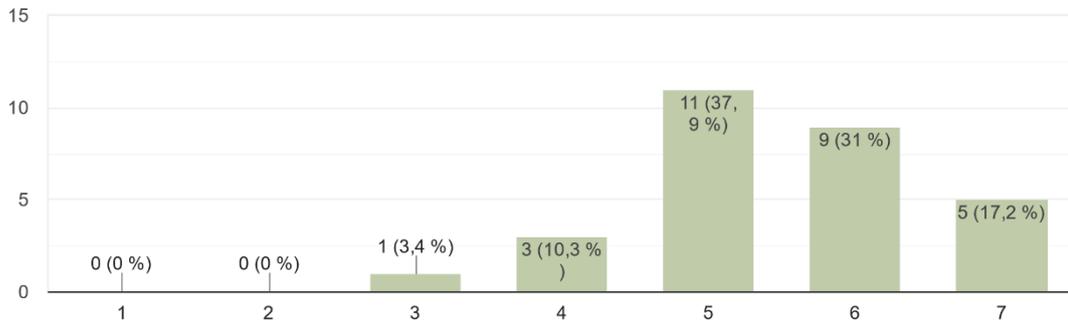
### 9. Estoy más capacitado/a para desarrollar (solo/a o en equipo) una hoja de ruta para poner en marcha mi visión sobre algo

29 respuestas



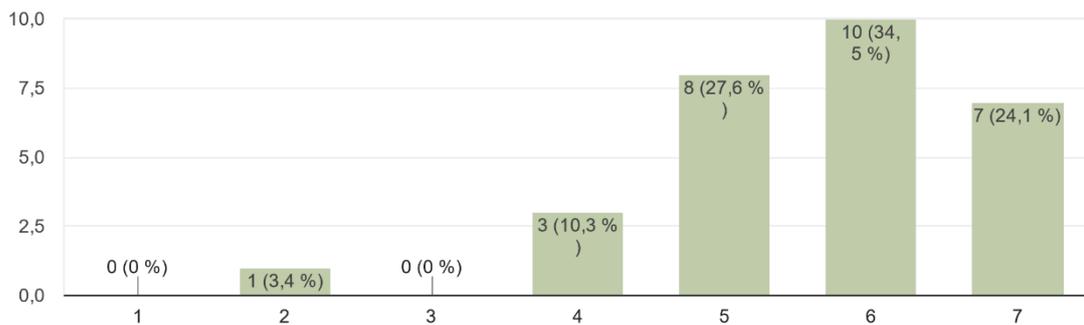
10. Soy ahora más capaz de valorar las cosas desde distintos ángulos poniéndome en el lugar de cualquier persona participante o afectada

29 respuestas



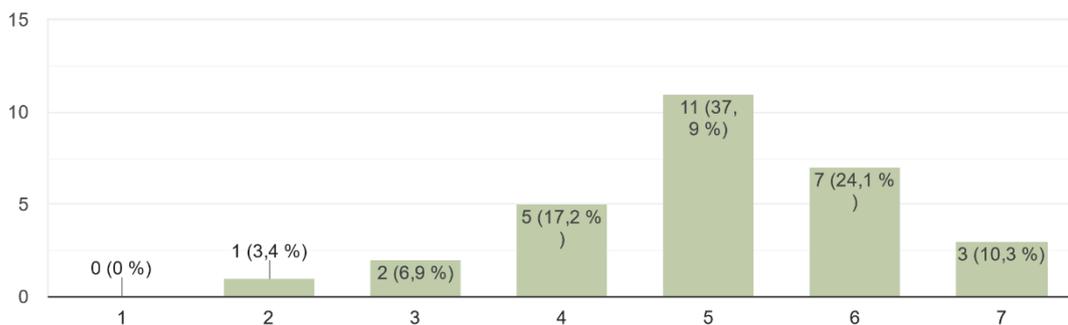
11. He mejorado y ahora tengo más capacidad para compartir mis ideas

29 respuestas



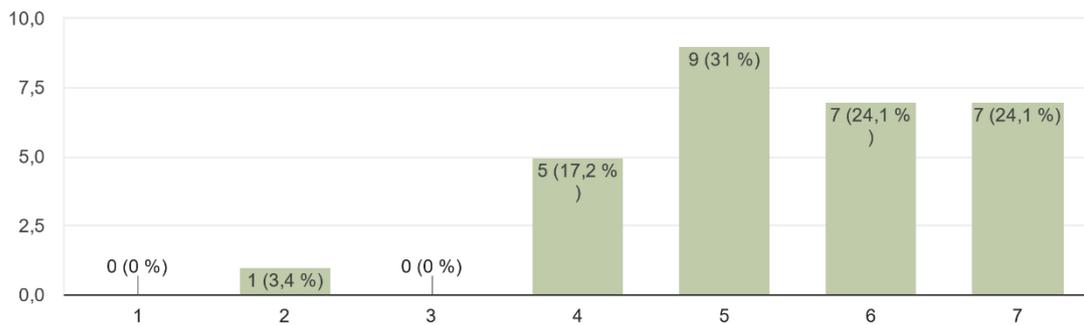
12. Ahora se cómo proteger mejor mis ideas y las de las empresas porque he adquirido algunos conocimientos prácticos relativos a derechos de propiedad, patentes o licencias abiertas, entre otros

29 respuestas



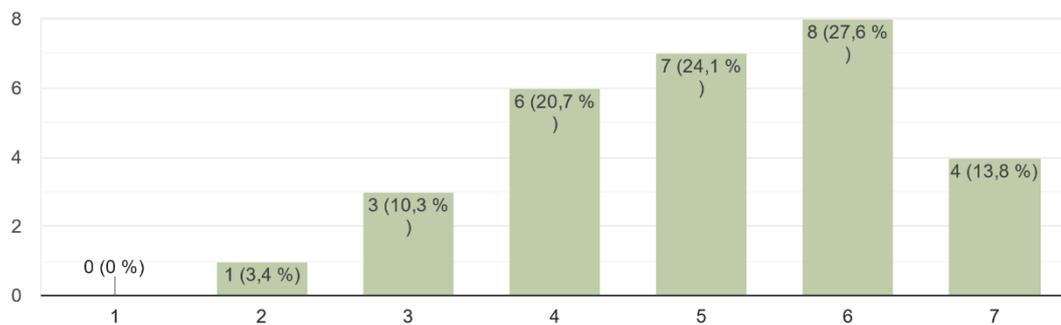
13. He aprendido que hay que actuar éticamente y tomar partido ante situaciones poco éticas o injustas

29 respuestas



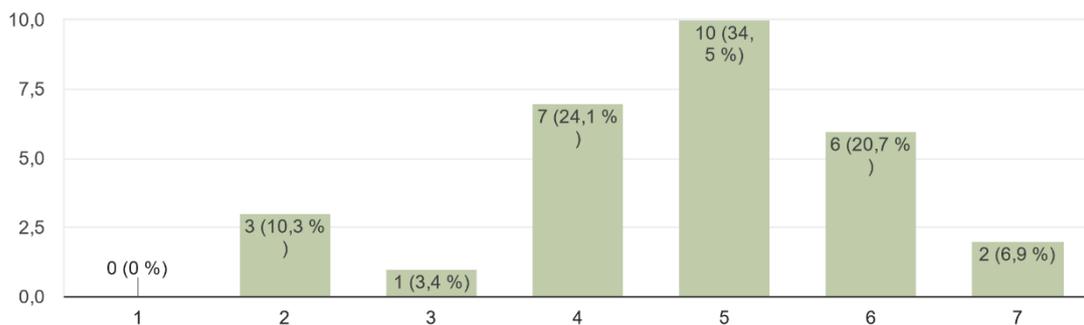
14. Ahora puedo contribuir mejor a los debates sobre auto-regulación ética en mi sector

29 respuestas



15. Ahora tengo algunos conocimientos sobre cómo llevar a cabo informes de resultados que reflejen el impacto de las acciones (como informe...ponsabilidad Social o Memorias de Sostenibilidad)

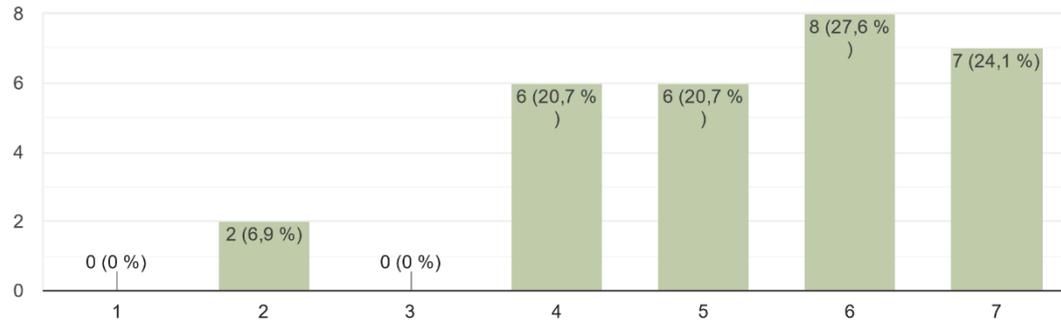
29 respuestas



## POST - SEGUNDO BLOQUE: RECURSOS

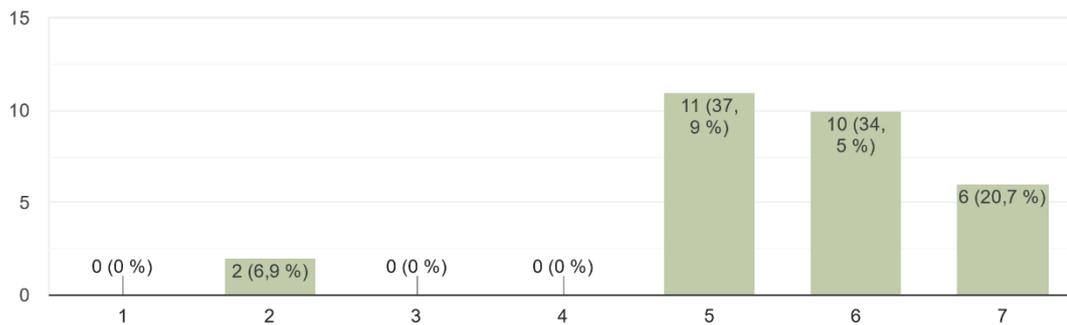
16. He mejorado en mi capacidad para conseguir metas y puedo ayudar a otras personas a conseguir las suyas

29 respuestas



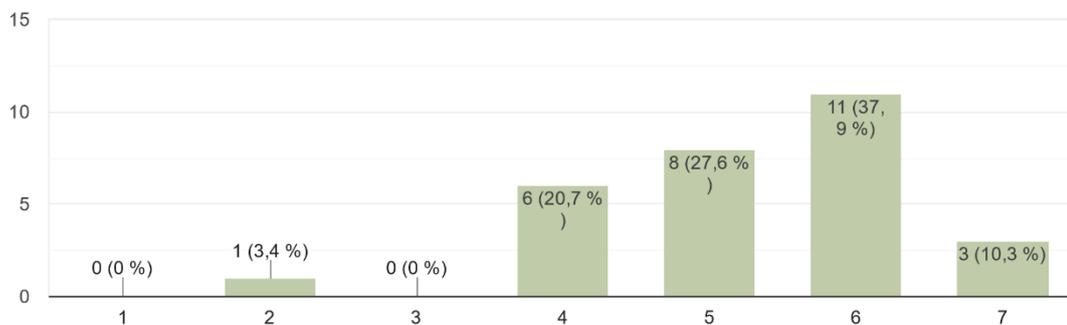
17. He aprendido a identificar mejor mis debilidades y fortalezas y puedo ayudar a otras personas a que lo hagan

29 respuestas



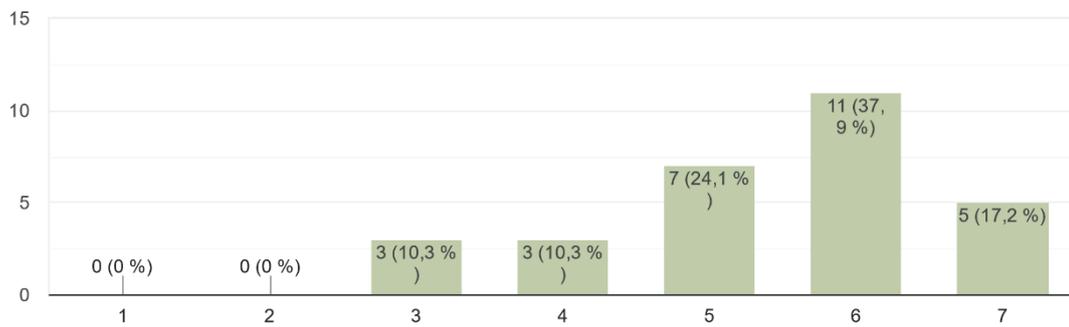
18. Ahora sé mejor cómo diseñar estrategias para superar debilidades (propias o de mi equipo/organización) y para desarrollar fortalezas anticipándonos a necesidades futuras

29 respuestas



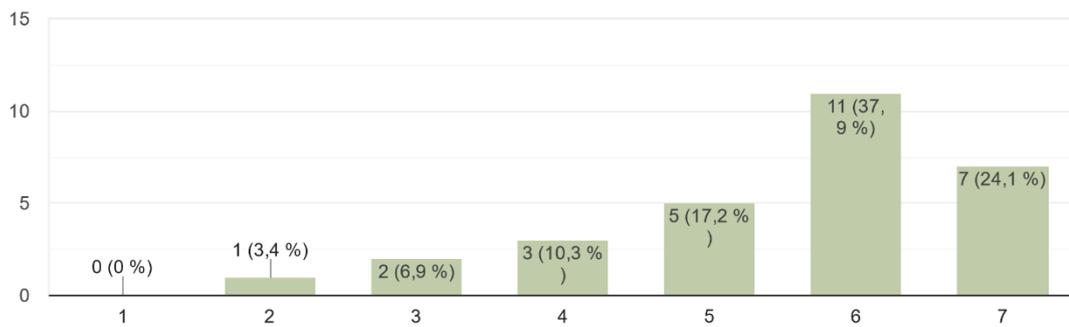
19. Soy más capaz de regular mi comportamiento y mantener motivación para convertir mis ideas en acción

29 respuestas



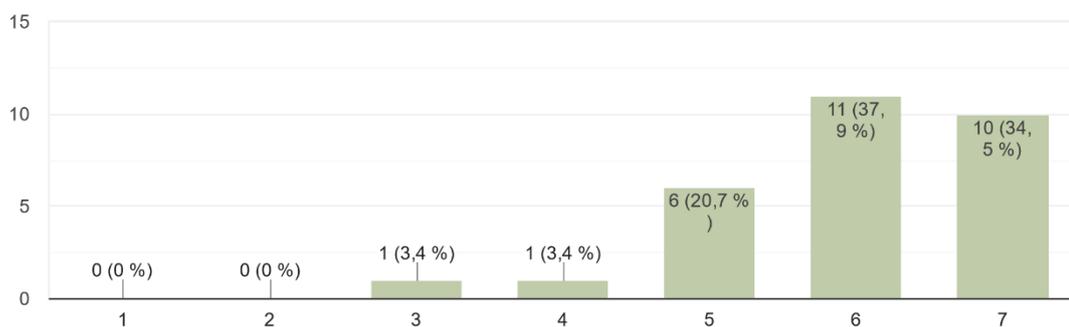
20. He aprendido a considerar mis logros como temporales y a potenciar la mejora continua

29 respuestas



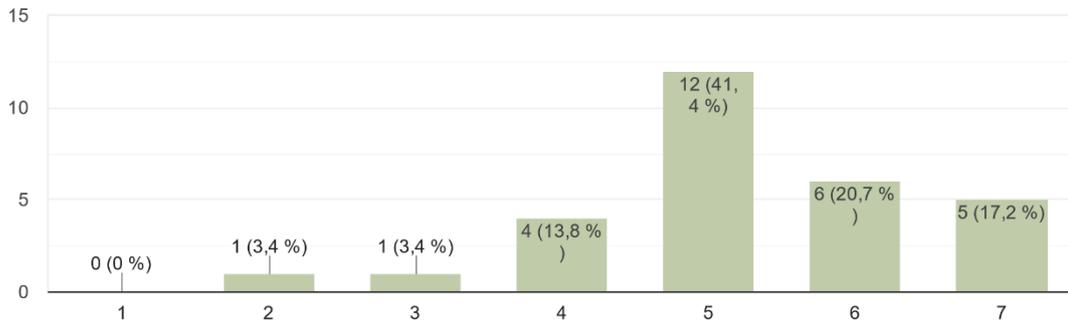
21. Ahora tengo más iniciativa, y también celebro y recompenso la iniciativa de los miembros de mi equipo

29 respuestas



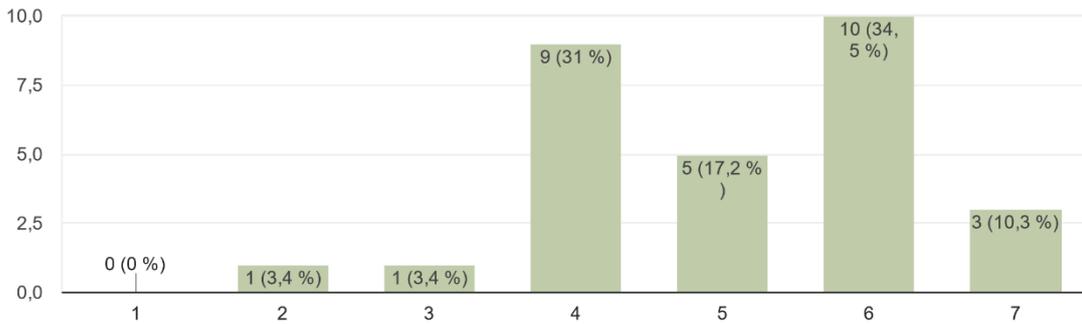
22. He mejorado en todo lo relativo a la utilización de recursos dentro de los principios de la economía circular, en lo ambiental y en lo social, así como en medir impactos

29 respuestas



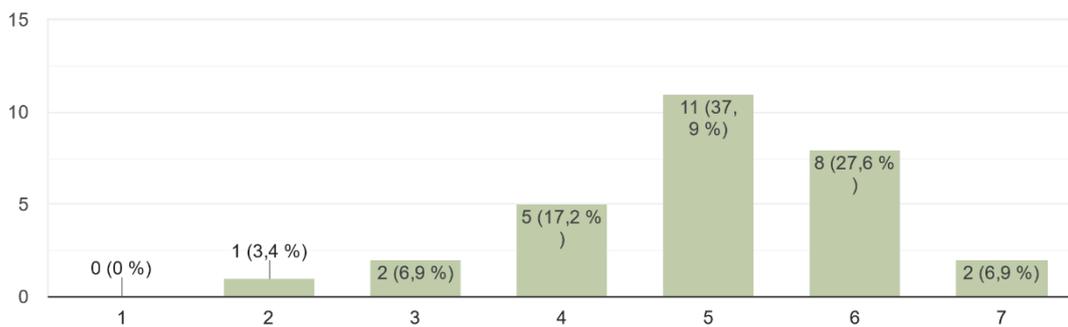
23. Ahora gestiono mejor el tiempo para sacar el máximo provecho de mis acciones

29 respuestas



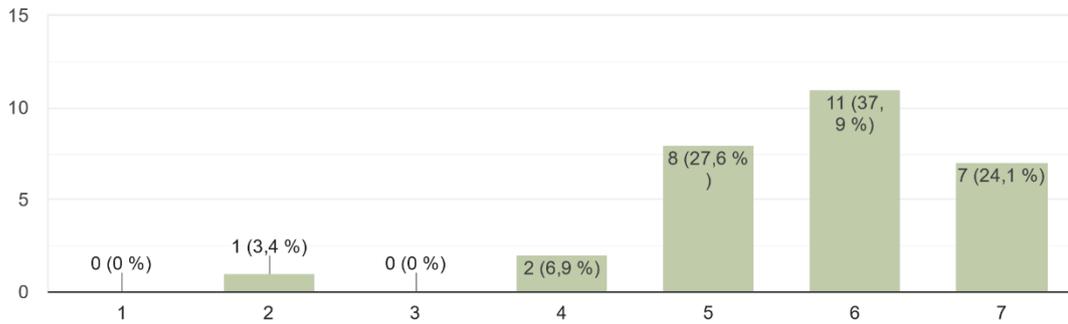
24. Ahora sé más sobre cómo conseguir apoyos para mis proyectos y cómo generar redes flexibles de proveedores o agentes externos

29 respuestas



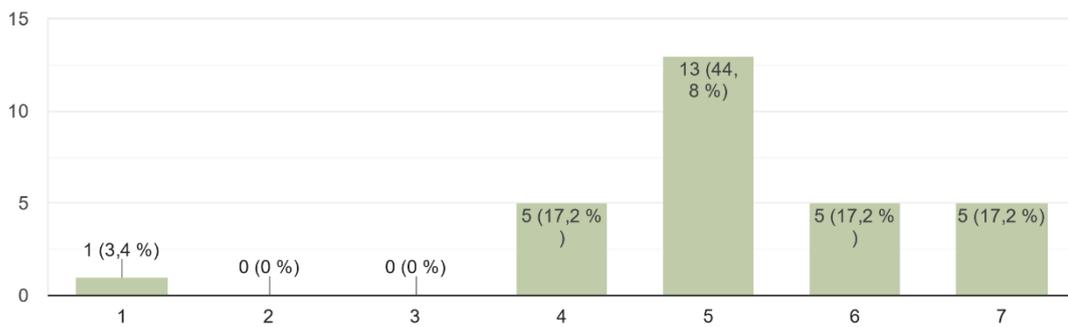
25. Ahora tengo algunos conocimientos más sobre impuestos, economía, contabilidad y/o finanzas que me permiten medir mejor la creación de valor de mis proyectos

29 respuestas



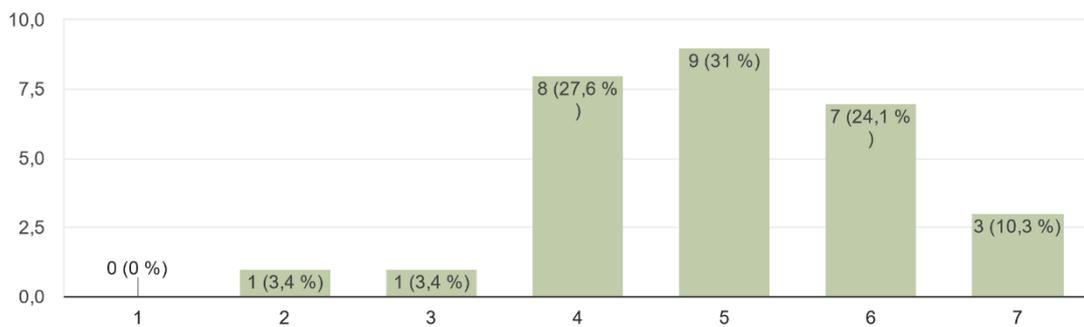
26. Ahora puedo medir mejor a sostenibilidad económico-financiera de mis actividades

29 respuestas



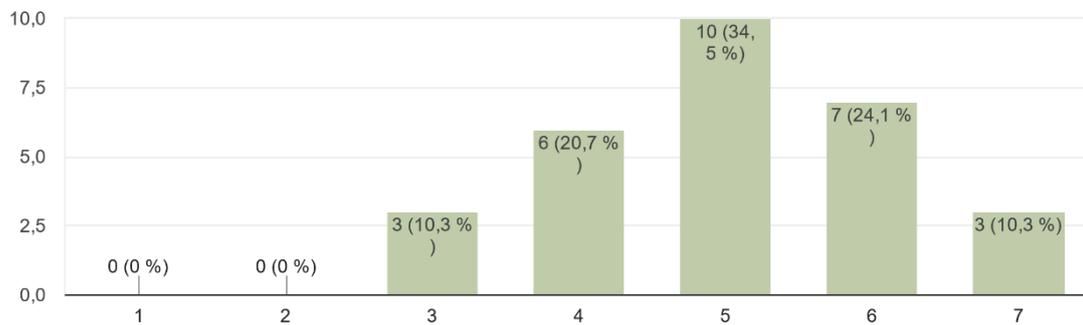
27. Ahora sé mejor cómo financiar un proyecto, solicitar programas de apoyo, licitaciones, subsidios, ayudas, etc.

29 respuestas



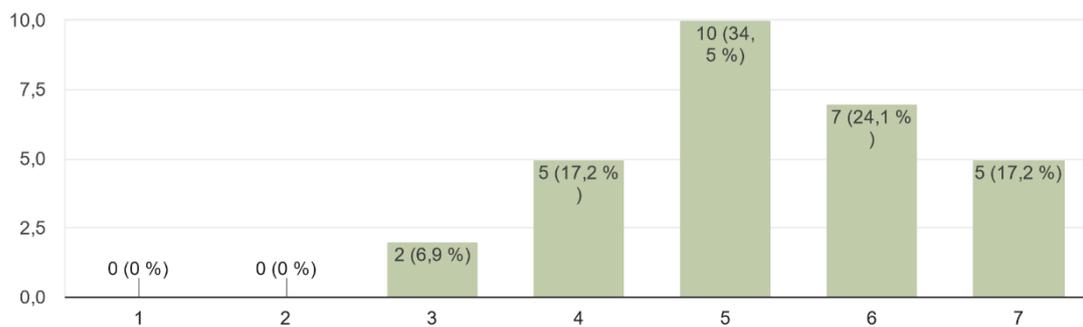
28. Estoy ahora mejor preparado/a para persuadir a otras personas, limar asperezas, superar reticencias y negociar apoyos para un proyecto

29 respuestas



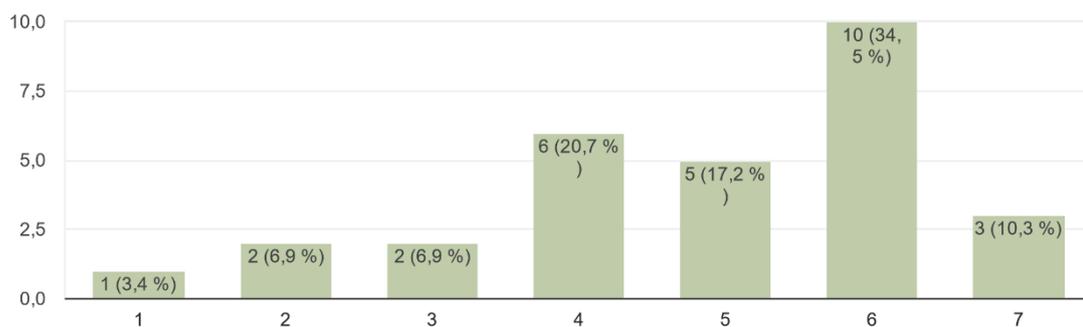
29. He mejorado en mi capacidad comunicar mis ideas de manera efectiva y conseguir que las personas claves asuman sus responsabilidades

29 respuestas



30. Ahora utilizo mejor los medios de comunicación y las redes sociales para influir, movilizar personas y conseguir apoyos para mis proyectos

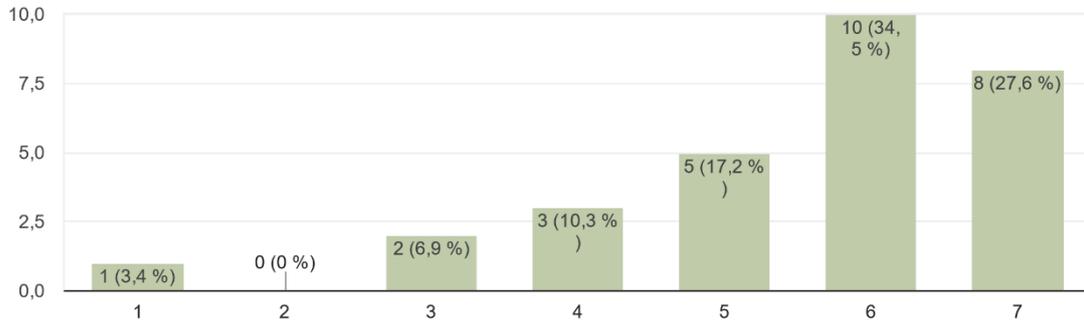
29 respuestas



## POST - TERCER BLOQUE: PASAR A LA ACCION

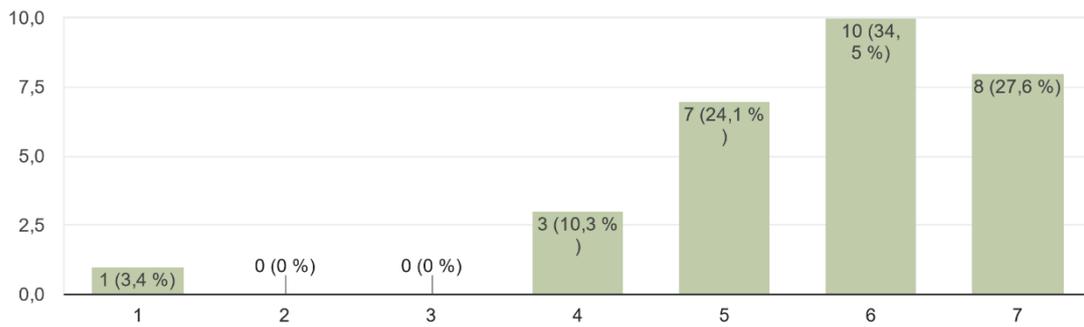
### 31. Ahora me gusta más tomar la iniciativa, asumir responsabilidades

29 respuestas



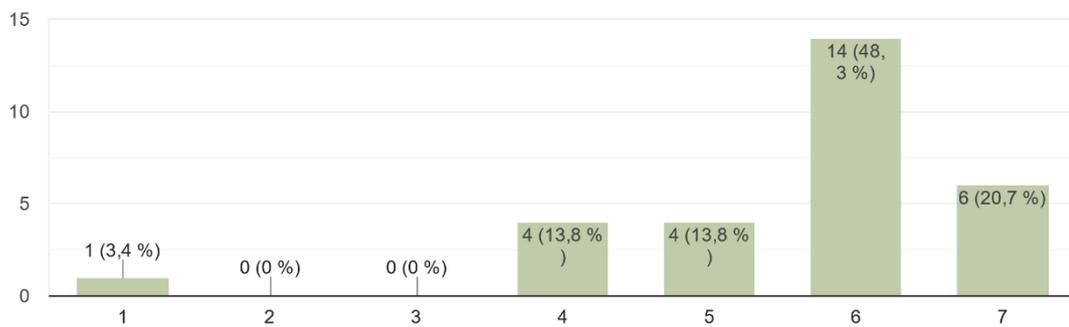
### 32. He mejorado en mi capacidad para trabajar de forma autónoma

29 respuestas



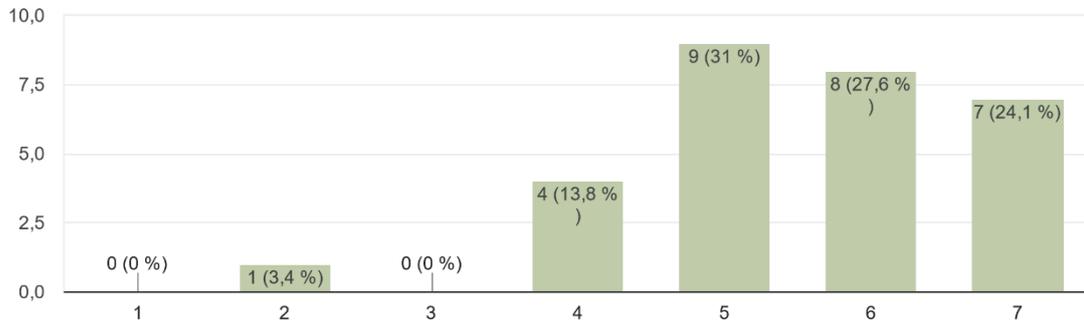
### 33. He mejorado en mi capacidad para tomar decisiones

29 respuestas



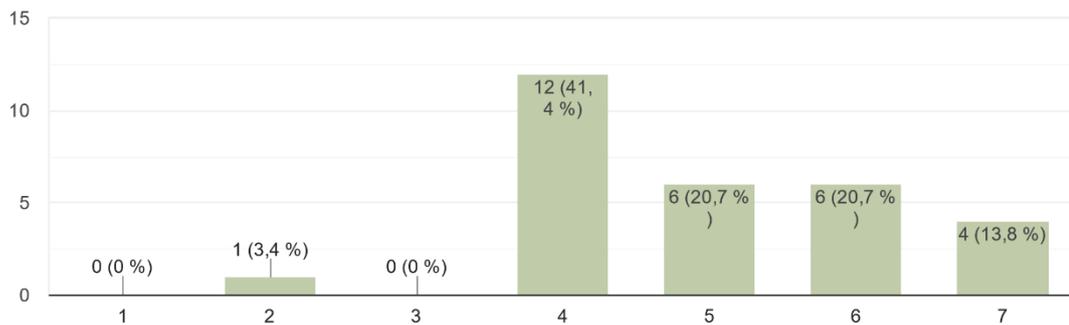
34. He mejorado en mi capacidad para definir prioridades, planificar y organizar diseñando procesos en tiempos complejos, así como asumir cambios cuando son necesarios

29 respuestas



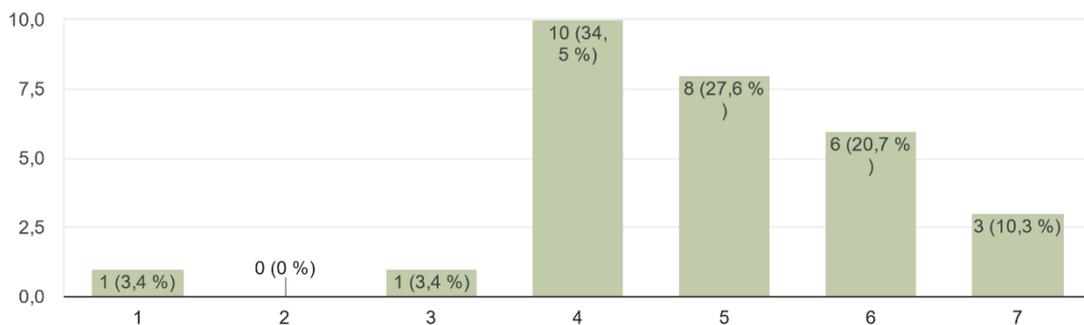
35. Estoy más capacitado/a para desarrollar planes y modelos de negocio sostenibles, incluso adaptando mis ideas a nuevos retos

29 respuestas



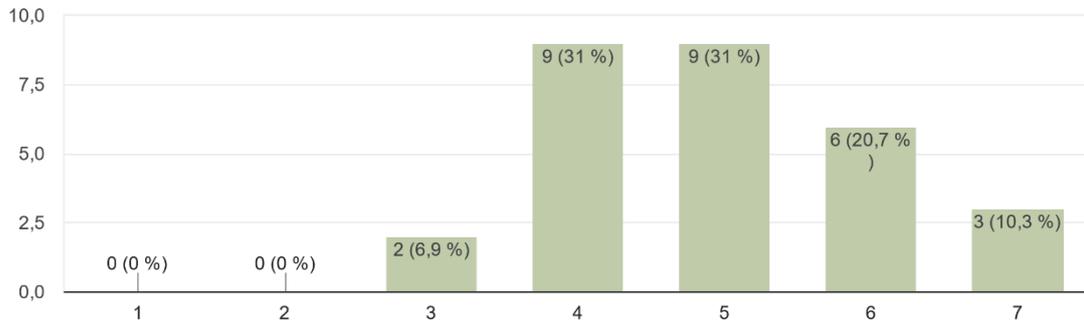
36. Estoy más capacitado/a para monitorizar progresos, analizando datos y definiendo indicadores de rendimiento

29 respuestas



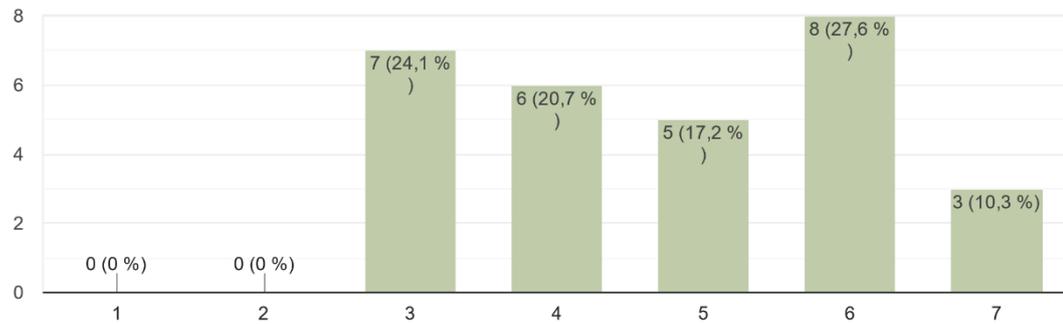
37. Estoy más preparado/a para establecer estrategias para recopilar y monitorizar datos, evitar riesgos y tomar decisiones basadas en evidencias

29 respuestas



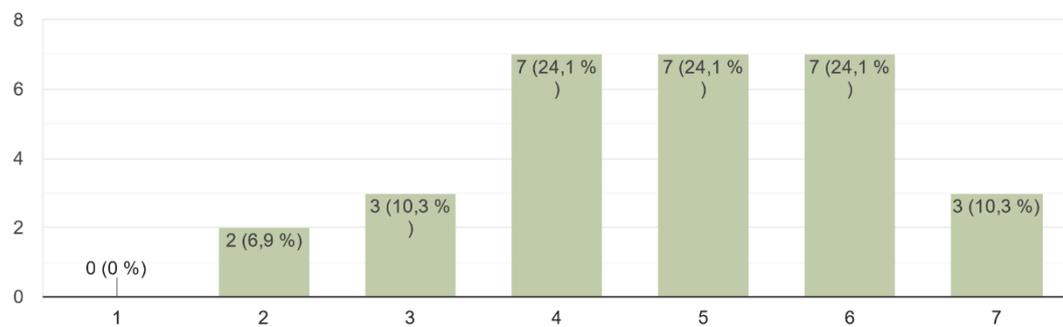
38. Soy más capaz de evaluar riesgos a largo plazo

29 respuestas



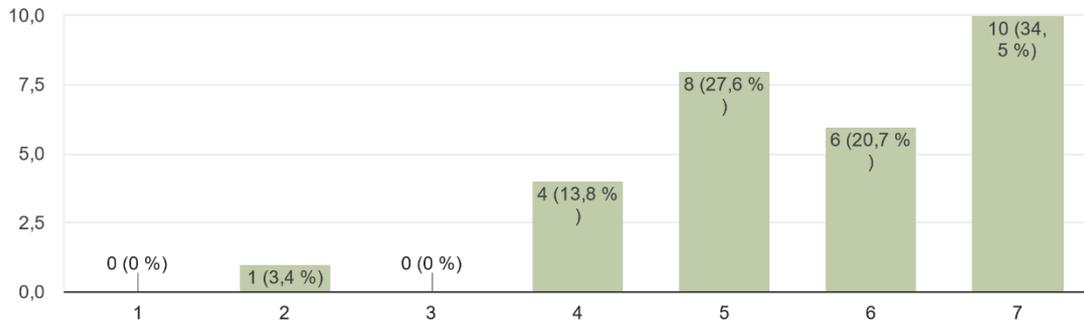
39. Estoy más capacitado/a para gestionar riesgos y detectar cuándo mi estrategia comienza a estar obsoleta

29 respuestas



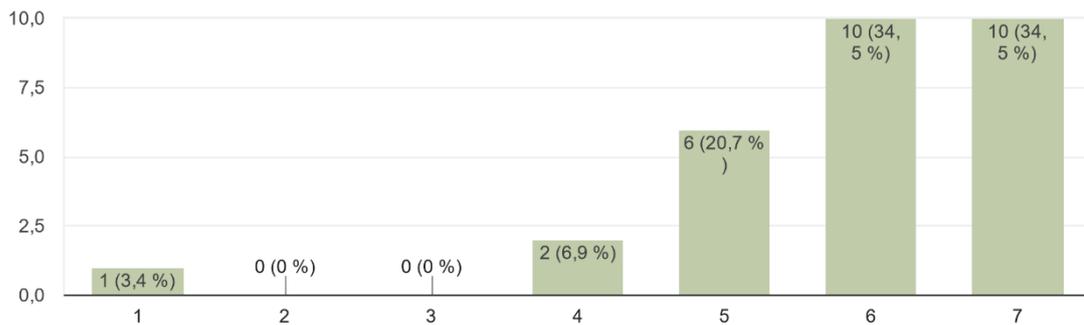
40. Ahora defendiendo con más fuerza la diversidad dentro y fuera de un equipo como fuente de creación de valor

29 respuestas



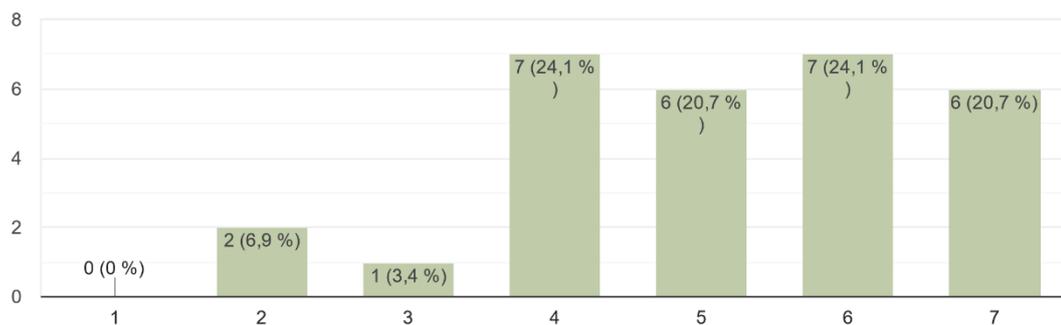
41. He aprendido a desarrollar mi inteligencia emocional (empatía, asertividad, etc.) y a gestionar mejor los conflictos dentro de un equipo

29 respuestas



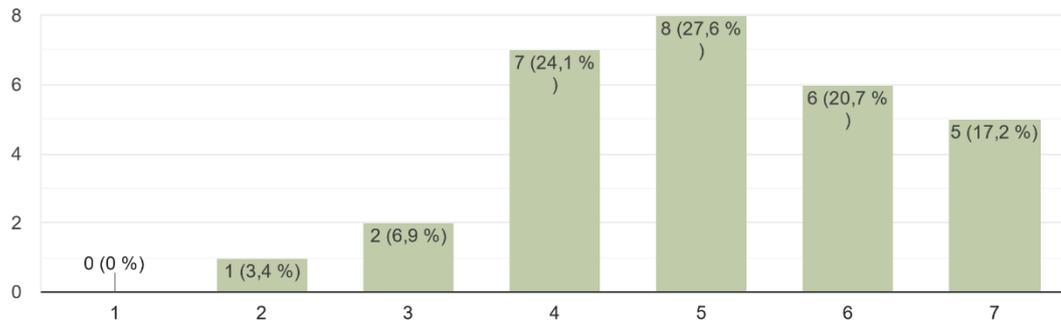
42. He mejorado en mi capacidad para expandir mi red y diseñar procesos emocionales que enganchen a la gente

29 respuestas



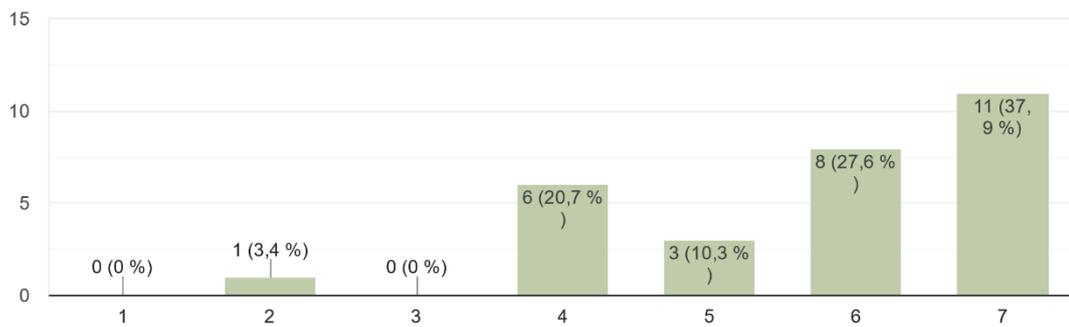
43. Ahora soy más capaz de llevar a un equipo a un nivel máximo de excelencia reflexionando conjuntamente sobre los logros y los fracasos

29 respuestas



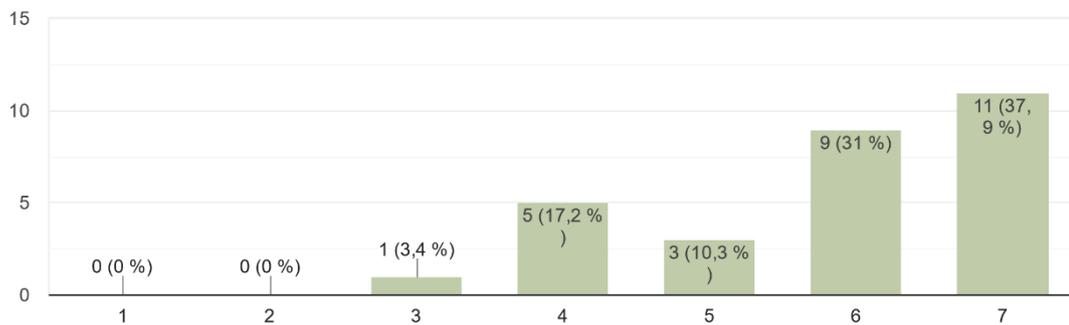
44. He aprendido de la experiencia, también de los errores

29 respuestas



45. He fortalecido mi capacidad de "aprender a aprender" apostando por la mejora continua

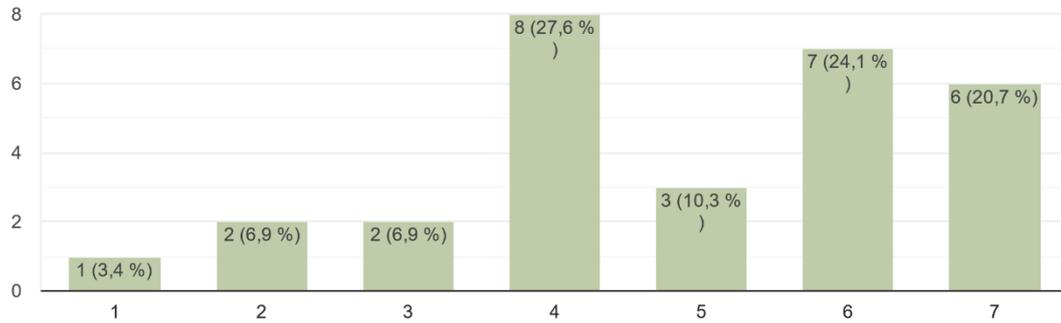
29 respuestas



## POST - CUARTO Y ÚLTIMO BLOQUE: EMPRENDIMIENTO

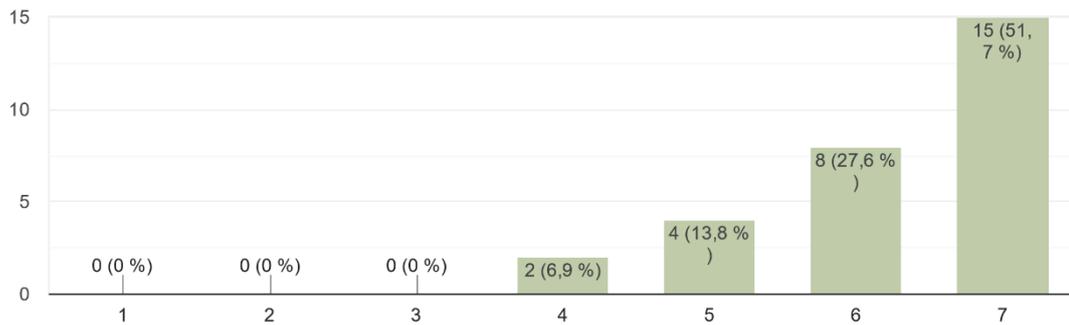
46. Ser una persona emprendedora está muy bien valorado en mi familia y mis amigos

29 respuestas



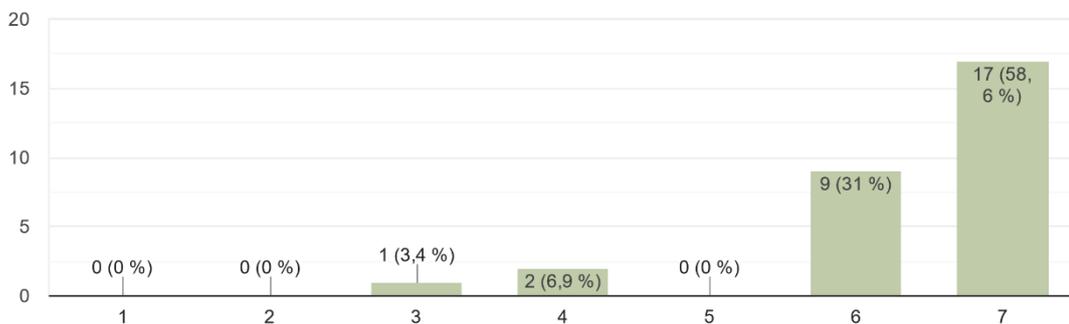
47. Valoro mucho a las personas que se esfuerzan y se arriesgan por conseguir sus metas profesionales, aunque fracasen.

29 respuestas



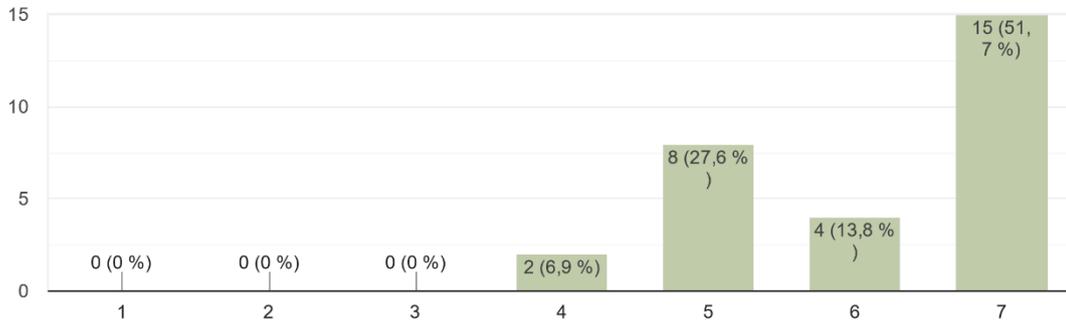
48. Me gustan las personas emprendedoras que persiguen sus sueños.

29 respuestas



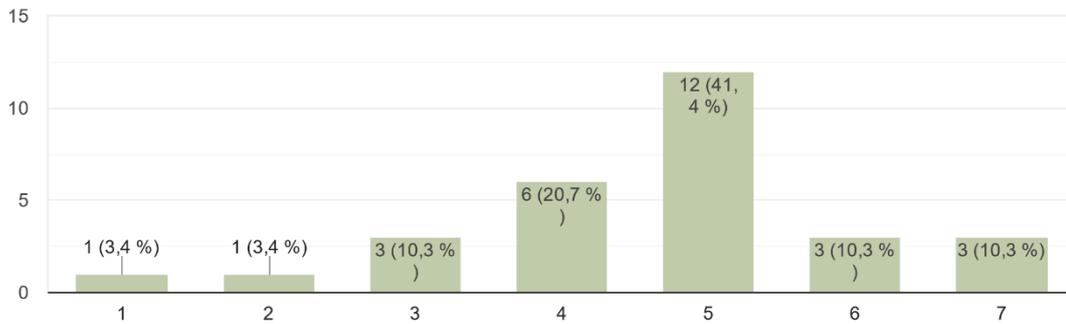
#### 49. Admiro a las empresarias y empresarios de éxito

29 respuestas



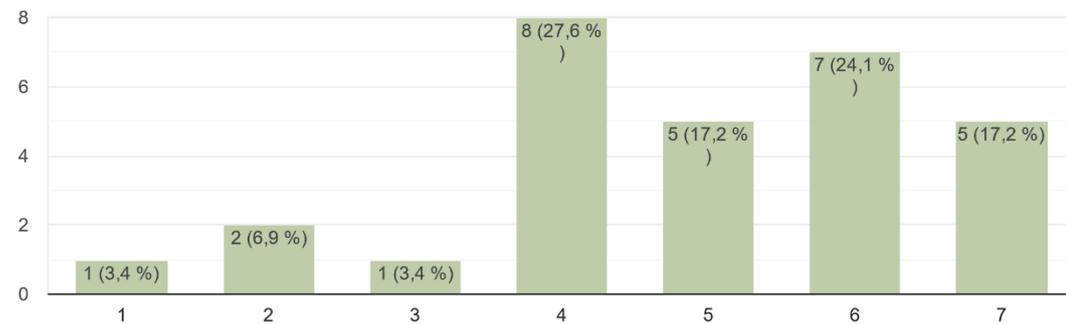
#### 50. Me parece que emprender tiene más ventajas que desventajas

29 respuestas



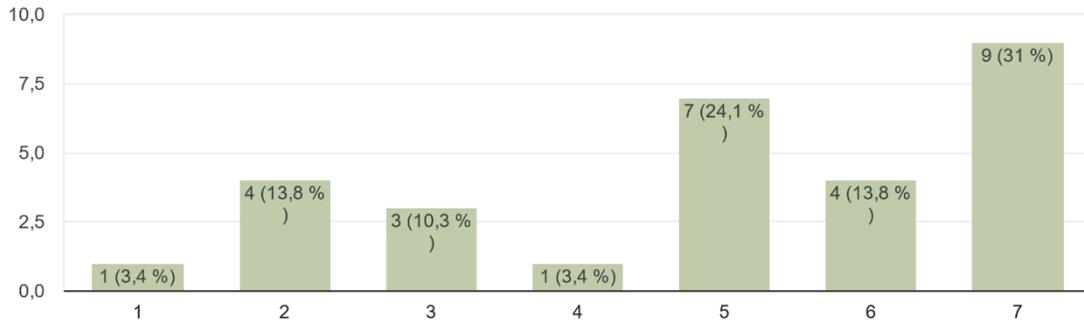
#### 51. Me parece atractiva la idea de poder desarrollar mi carrera profesional emprendiendo

29 respuestas



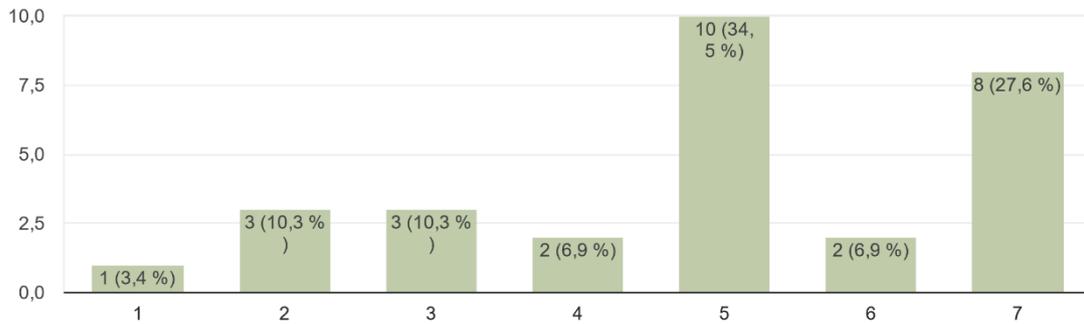
52. Si tuviera la oportunidad y los recursos, me gustaría montar una empresa

29 respuestas



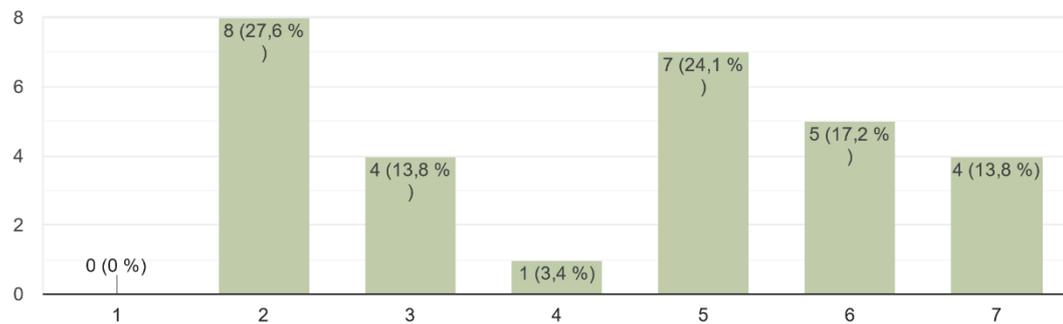
53. Llegar a ser emprendedor/a supondría una gran satisfacción para mi

29 respuestas



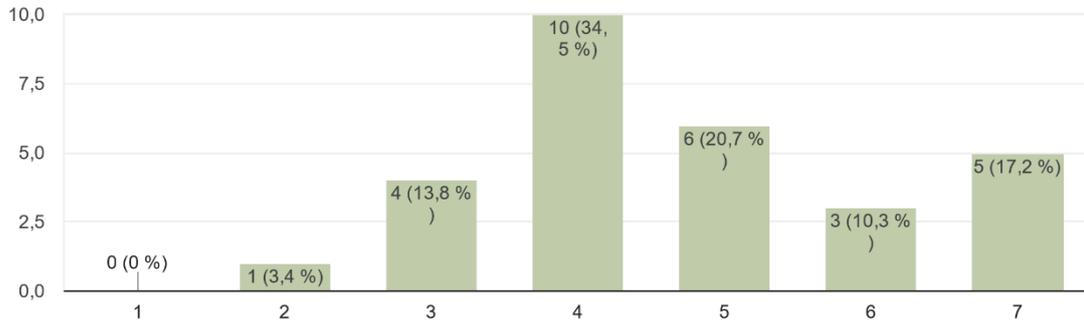
54. Entre otras opciones posibles, preferiría llegar a ser emprendedor/a

29 respuestas



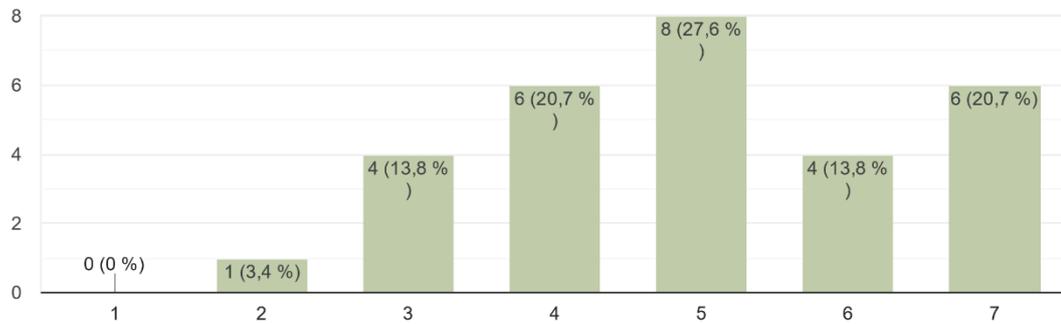
### 55. No me da miedo asumir riesgos si estoy contribuyendo a una causa social

29 respuestas



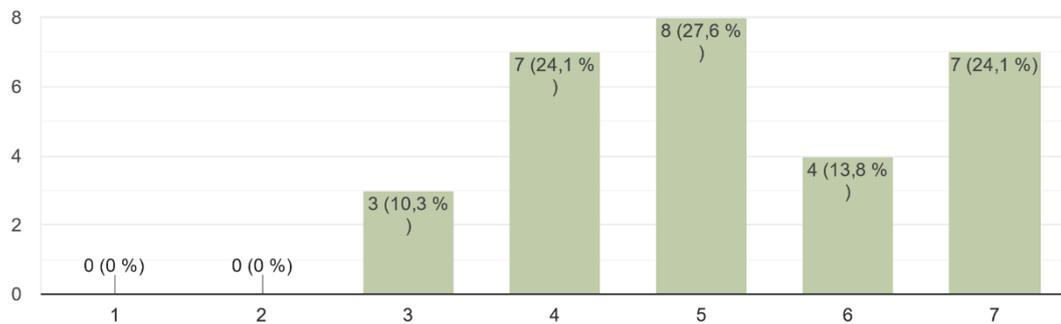
### 56. Estoy dispuesto/a a invertir mi tiempo y/o mi dinero en proyectos sociales

29 respuestas



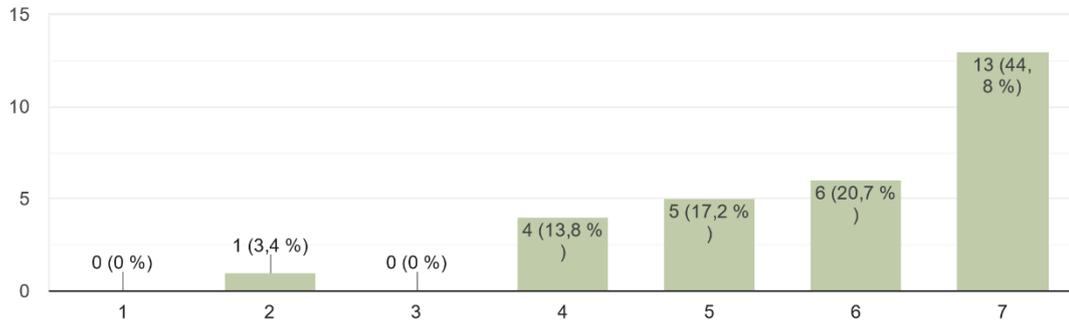
### 57. Estoy dispuesto/a a arriesgarme para que salga adelante una oportunidad de desarrollo social

29 respuestas



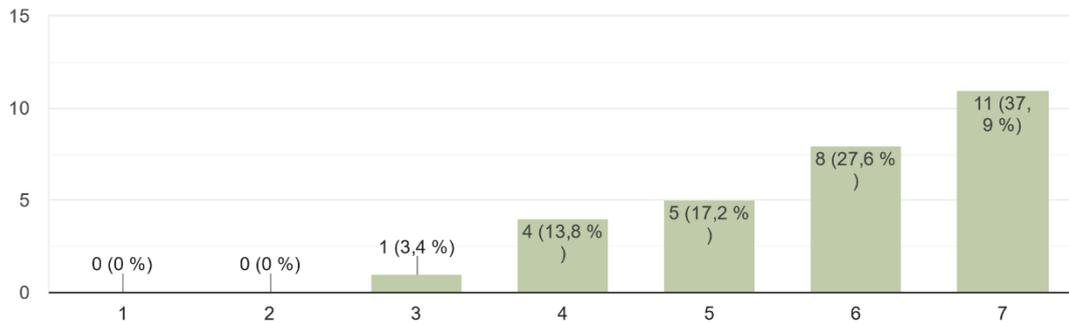
58. Me preocupo por tener y ampliar conocimientos sobre temas sociales

29 respuestas



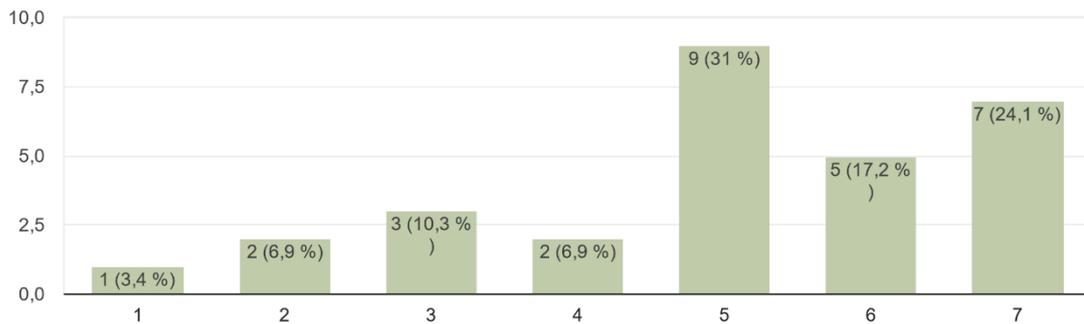
59. Me parece importante incrementar el impacto social positivo de nuestras acciones

29 respuestas



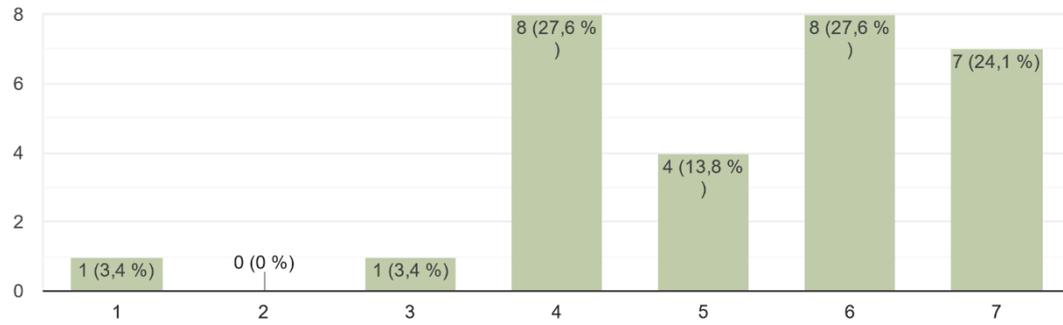
60. Muy amenudo tengo ideas y se me ocurren cosas para resolver problemas sociales

29 respuestas



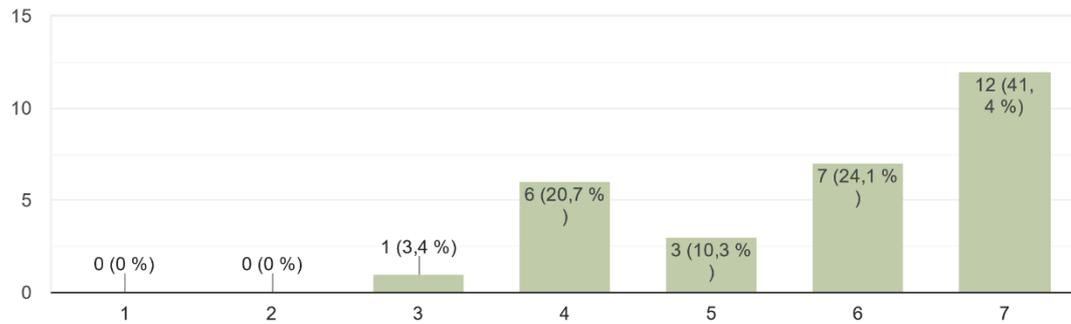
### 61. Últimamente he adoptado nuevos comportamientos más sostenibles

29 respuestas



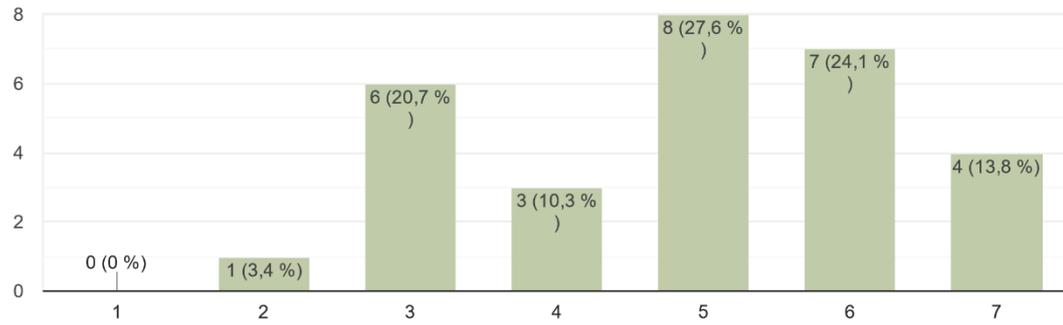
### 62. Quiero estar a la vanguardia de los/las que hacen del mundo un mejor lugar para vivir

29 respuestas



### 63. Actúo antes que la mayoría en temas sociales

29 respuestas



### 64. Veo oportunidades de desarrollo personal donde otras personas sólo ven problemas sociales

29 respuestas

