

¿ES POSIBLE TRABAJAR LA EDUCACIÓN EMPRENDEDORA UNIVERSITARIA EN CONTEXTOS POCO FAVORABLES PARA ELLO?

*IS UNIVERSITY ENTREPRENEURIAL EDUCATION
POSSIBLE TO WORK IN POOR-FAIR CONTEXTS?*

Ricardo Hernández-Mogollón*
Universidad de Extremadura

Antonio Fernández-Portillo
Universidad de Extremadura

Juan Carlos Díaz-Casero
Universidad de Extremadura

María de la Cruz Sánchez-Escobedo
Universidad de Extremadura

2018

Vol.1 Num. 2
160-181

RESUMEN

La iniciativa emprendedora es necesaria para el desarrollo económico y social de la sociedad: crea riqueza, genera actividad, promueve la innovación y aporta oportunidades de felicidad, tanto para las personas emprendedoras, como para los puestos de trabajo que crea. Hay consenso sobre esto no sólo en la Academia, sino en los ámbitos de las administraciones públicas y en los agentes privados dedicados al Emprendimiento. Sin embargo, a veces se duda si el talento emprendedor puede y debe ser enseñado, o, simplemente, el talento emprendedor lo tienen, de nacimiento, algunas personas.

Este trabajo analiza este tema y su contexto, ofreciendo respuestas y argumentos para la acción. Finalmente, aporta un modelo real de Educación Emprendedora Universitaria (EEU) en el nivel de Educación Superior. Se trata de un modelo integrador, que trata de recoger todo lo relativo a Educación

Hernández-Mogollón, R., Fernández, A., Díaz, J.C., Sánchez, M.C. (2018). ¿es posible trabajar la educación emprendedora universitaria en contextos poco favorables para ello? Journal of Management and Business Education, 1(2), 160-181. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2018.0012>

*Corresponding author: rhernand@unex.es

www.redaedem.org/?seccion=revistas_jmbe ISSN: 2605-1044

Published by European Academic Publishers, Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license.

Emprendedora seleccionando lo más acorde a las necesidades, y teniendo en cuenta que hay sobre el tema en cuestión y de lo que se puede y se debería hacer.

PALABRAS CLAVE

educación emprendedora universitaria, educación emprendedora, ecosistema emprendedor, micro ecosistema emprendedor.

ABSTRACT

The abstract tells prospective readers what you did and what the important findings in your research were. Together with the title, it's the advertisement of your article. Make it interesting and easily understood without reading the whole article. Avoid using jargon, uncommon abbreviations and references. You must be accurate, using the words that convey the precise meaning of your research. The abstract provides a short description of the perspective and purpose of your paper. It gives key results but minimizes experimental details. It is very important to remind that the abstract offers a short description of the interpretation/conclusion in the last sentence. The abstracts must be kept as brief as possible (200 words). In an abstract, the two what's are essential: What has been done? (purpose); what are the main findings? For example, rewarding students to enhance autonomous motivation to learn is a heavily debated topic in education studies. This research focus on the smallness of rewards. Results suggest that a small number of bonus points increases persistence in rewarded behavior, as well as persistence and performance on nonrewarded behavior.

KEYWORDS

university entrepreneurial education; entrepreneurial education; entrepreneurial ecosystem; entrepreneurial micro ecosystem.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico, la generación de nuevos puestos de trabajo y la innovación empresarial, preocupan a la sociedad cada vez más, y en general, a los distintos gobiernos y administraciones públicas. En efecto, el creciente interés que se ha despertado por la creación de empresas como vía de solución a los problemas del desempleo (Birch, 1979, 1987; Birley, 1987; Kirchhoff y Phillips, 1988; Storey, 1982, 1994; White y Reynolds, 1996), del desarrollo económico y regional (Dubini, 1989; Kent, 1984; Sexton, 1986; Storey, 1994, Reynolds, Hay y Camp, 1999, 2000, 2001, 2002) y del fomento de la innovación (Acs y Audretsch, 1988; Hisrich y Peters, 1989; Drucker, 1964, 1986; Schumpeter, 1912, 1942).

Además, cada vez con mayor frecuencia, se está considerando el papel del individuo en el proceso emprendedor a la hora de diseñar las políticas públicas de promoción de nuevas empresas. Sin embargo, el entorno social y cultural condiciona las conductas y decisiones tomadas por los individuos. En este sentido, dicho entorno influirá en las percepciones de deseabilidad y viabilidad,

así como en la intención final de crear una nueva empresa (Bruno y Tyebjee, 1982; Kent, 1984; Burch, 1986; Birch, 1987; Dubini, 1988, etc.).

Por otro lado, los cambios en el marco institucional y la descentralización política y administrativa sufrida en Europa, y más aún en España, suponen un mayor peso y responsabilidad de las diferentes regiones en la ordenación de sus territorios, en las políticas de desarrollo y en el futuro económico de sus poblaciones.

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

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

Sin embargo, tradicionalmente, y de manera general, los sistemas educativos no se han caracterizado por fomentar habilidades ni capacidades para emprender, de tal modo que los estudiantes no han adquirido las actitudes que conforman una mentalidad emprendedora y por tanto predomina la aspiración social de, al término de sus estudios, orientar su trabajo hacia las grandes empresas o hacia la Administración Pública. Debemos considerar que el proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor), analiza la Educación y la Formación como elemento condicionante del proceso emprendedor y además, defiende la importancia decisiva del Sistema Educativo, desde sus primeros niveles de educación, en la creación de riqueza, progreso y bienestar de sus ciudadanos, sostiene en sus conclusiones que esta variable es la que permanece más estancada a lo largo de todos los años de este estudio, teniendo sus inicios en el año 1999.

En este contexto, debemos remarcar que existe consenso en la literatura que hace referencia a que la iniciativa emprendedora, o ciertos aspectos de ella, se pueden enseñar. En este sentido, la mayoría de los estudios empíricos concluyen que la iniciativa empresarial se puede alentar mediante el fomento de la cultura emprendedora en los programas educativos.

El objetivo en estos niveles será desarrollar la cultura emprendedora, es decir, preparar a los estudiantes para que sean capaces de llevar a cabo sus proyectos y estimar la posibilidad de crear sus propios empleos o lanzar sus negocios y, cuando el estudiante se encuentre en niveles superiores y universitarios debe enfatizarse además en el know-how, es decir, conocimientos y técnicas específicas que les serán útiles para crear su empresa. En cuanto al desarrollo de los programas, Fortín defiende que deberán tenerse muy en cuenta las instituciones que lo lleven a cabo (Fortin, 1992). Sin embargo, otros autores consideran que estos conocimientos deben obtenerse posteriormente a la educación secundaria o bien, que hay que modificar el sistema de educación y afirman que la educación general lo que hace es desincentivar en los alumnos el comportamiento emprendedor (Chamard, 1989; Singh, 1990). Existen, no

obstante, diferencias en cuanto a la orientación que debe darse a este nivel de formación, cuáles deben ser las estrategias de enseñanza, los estilos de aprendizaje y el diseño curricular (Gorman, 1997).

La revisión de la investigación empírica que relaciona la educación emprendedora y la acción empresarial en el período comprendido entre 1985 y 1994 realizada por Gorman, Hanlon, y King, y la realizada por Dainow enfocada en el mismo sentido para el periodo anterior a 1985, aportan en primer lugar la existencia de un número limitado de estudios empíricos que se centren en la educación del espíritu emprendedor. Así concluyen, que había una correlación significativa y positiva entre la participación en los programas educativos emprendedores y la intención de creación de empresas. Esto está alineado, y parece sugerir, un consenso entre investigadores en el sentido de que el espíritu emprendedor puede ser enseñado y que el comportamiento emprendedor puede estar positivamente relacionado con la influencia de los programas educativos (Dainow, 1986; Gorman, Hanlon, y King, 1997).

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

En cuanto a la pregunta de investigación, se expresa de la siguiente forma: ¿Tiene sentido desarrollar actitudes emprendedoras, en el alumnado universitario, a través de la Educación Emprendedora, como paso previo a la identificación y explotación de las oportunidades empresariales y de la creación de empresas?

Con relación a la pregunta de investigación, este trabajo intenta alcanzar los siguientes objetivos específicos, analizar que dice la literatura sobre la Educación Emprendedora Universitaria, y proponer un modelo conceptual que permita llevar ésta a la práctica.

Con todo ello, estimamos que este trabajo de investigación puede servir de apoyo, a los tomadores de decisiones académicas en el contexto de la orientación y definición de qué programas, contenidos, y metodologías, dentro de los planes de estudio se ha de favorecer, así como, qué instalaciones educativas o qué infraestructuras es necesario privilegiar, para favorecer la gestión de la intención de emprender y las vocaciones emprendedoras entre los estudiantes universitarios.

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

- Método analítico – sintético en la revisión de la literatura.
 - Hermenéutico.
 - Metodología sistémica, en la formulación y gestión del marco teórico que culmina en las conclusiones, y que tiene en cuenta:
 - ✓ La necesidad de huir de la búsqueda de un sistema total y perfecto.
 - ✓ Que sabemos de antemano, que el modelo, en la versión de que se trate, siempre será incompleto, debido al proceso de mejora continua y a que el ecosistema es un ente vivo.
-

REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE EDUCACIÓN EMPRENDEDORA

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

Entender por qué los individuos desarrollan las intenciones de emprender, o qué factores las motivan, es un importante primer paso en el entendimiento de cómo promover exitosamente el emprendimiento. Según Hisrich (1988), los estudios de emprendedores, fallan al no proveer una clara imagen de los factores que motivan a un individuo a entrar en un programa de formación de emprendimiento, si bien, como mostramos en este trabajo, iniciativas como GEM, GUESSS y el fuerte impulso a la investigación aplicada, realizado por la comunidad científica mundial en emprendimiento en las últimas dos décadas, ha ayudado a paliar esta dificultad.

Además, desde el ámbito académico se ha destacado la importancia de profundizar en la investigación sobre los diferentes factores que influyen en la intención emprendedora. En este sentido, debemos comentar que el entorno social y cultural condicionan la intención final de crear una nueva empresa (Díaz et al., 2012, & Díaz-Casero et al., 2017). Una universidad emprendedora, debe comportarse de acuerdo a este nuevo rol, dentro de este contexto, y con el objetivo de motivar el emprendimiento y el apoyo al desarrollo de negocios.

Con respecto a los estudios en emprendimiento, manifiesta que son importantes para la salud de cualquier universidad, cualquier economía o cualquier región. El punto clave es que alguien se convierte en emprendedor no por nacimiento sino por educación y por experiencia. Aunque ya ha sido superada la discusión sobre si «ser empresario» podría o no enseñarse (Kuratko, 2004), también es cierto que aún hoy no existe un acuerdo generalizado sobre la mejor forma de enseñar las destrezas empresariales.

En cuanto a las Políticas y Programas Públicos y Privados de Fomento de EEU:

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

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

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

Smart Specialization y el entrepreneurial discovery del RIS3

La iniciativa del RIS3 tomada por la CE a través de la DG REGIO ha publicado manuales específicos para incluir a la universidad en las estrategias de innovación de las regiones. En este sentido, cabe recordar que es a través de la redacción y aprobación de la estrategia de innovación, que las regiones reciben los fondos estructurales, de aquí su importancia (Solé, 2016, pp. 87).

Tras la firma en el año 2006 de la "Agenda de Oslo para la educación del espíritu empresarial en Europa", el esfuerzo por incorporar las enseñanzas en la materia ha sido constante, aunque lento, especialmente en los primeros niveles del sistema. El análisis previo mostró en Europa un panorama poco integrador, revelando que la mayor parte de las iniciativas sobre educación en espíritu empresarial en curso en toda la UE, no estaban integradas en los planes de estudio, ni formaban parte de un marco coherente para el fomento de este espíritu. En este punto, es necesario indicar, que España incorpora por primera vez la iniciativa emprendedora como uno de sus principios de calidad del sistema educativo en la Ley 10/2002 de 23 de diciembre de 2002 de Calidad de la Educación (LOCE) y a partir de este momento, ha ido creciendo en presencia en las sucesivas reformas del sistema educativa, Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE).

A estas reformas, le acompaña la urgente necesidad de avanzar en la materia (Fundación Príncipe de Girona, 2011; Batista et al., 2015), al tiempo que se profundiza en la competencia sobre sentido de la Iniciativa y Espíritu de Empresa. En resumen, se puede afirmar que, entre los educadores, las administraciones públicas, investigadores y fundaciones privadas, aumenta significativamente en España, la concienciación sobre la importancia que tiene la enseñanza en emprendimiento, en todas las fases de la educación.

Igualmente, como señalan Batista et al. (2015) es necesario destacar el interés de la Unión Europea (Comisión Europea, 2003, 2006) en potenciar el aprendizaje a lo largo de la vida (Lifelong Learning Programmes) extendiendo la formación emprendedora a otras acciones formativas (Leonardo da Vinci, Erasmus+, Erasmus para Jóvenes Emprendedores...). En particular, hace hincapié en la importancia de promover la creatividad, la competitividad, la empleabilidad y el crecimiento del espíritu empresarial en todas las edades (Comisión Europea, 2006).

En este punto, no podemos dejar a un lado los programas europeos dedicados a fomentar la creación de empresas y el emprendimiento, que ahondan en los distintos estratos de la sociedad y, muy especialmente, entre la población desempleada, muchos de los cuales han adoptado en los últimos años el formato Mooc (Massive Online Open Courses) que permiten acceso universal a la formación de las personas adultas.

Por otra parte, en Estados Unidos, Lawrence Summers (2016), ex secretario del Tesoro americano y antiguo rector de la Universidad de Harvard, ofreció en Nueva York una conferencia sobre el futuro de la educación, en la que comenta que: "Es probable -declaró ante los maestros de la ciudad- que en los próximos veinticinco años veamos más cambios que en los últimos setenta y cinco". De su ponencia, se extrae que el mundo se transforma rápidamente, y con él las expectativas que la economía pone en el sistema educativo. La sociedad se encamina hacia un modelo laboral extremadamente flexible y competitivo, de carácter global, cuyo énfasis se va a colocar en una serie de habilidades - cognitivas y no cognitivas- distintas a las que fueron fundamentales en el pasado

siglo. Irónico y siempre provocador, Summers reconoció que resulta más difícil "reformular un currículum académico que mover un cementerio". Sin embargo, se aventuró a esbozar una serie de medidas que deberían implantarse en las aulas para avanzar hacia la escuela del futuro, en las que destacan las siguientes:

- Los estudiantes tienen que aprender a manejar los datos estadísticos y a extraer conclusiones del análisis de los mismos.
- Favorecer a todos los niveles el trabajo cooperativo.
- Las escuelas han de plantear un uso mucho más intensivo de las nuevas tecnologías.
- Desde pequeños, los colegiales deben habituarse a hablar en público, a explicar y servirse de sus conocimientos en clase.
- Una enseñanza cosmopolita es condición sine qua non. Los profesionales del futuro tendrán que enfrentarse a una competición global. El mundo es cada vez más abierto y hay que prepararse para ello.

Sin duda, las recomendaciones de Summers no pueden aplicarse de inmediato en España, donde los problemas más acuciantes son otros: la comprensión lectora o la base matemática de muchos niños es endeble, continúa siendo habitual la enseñanza meramente memorialista y el conocimiento del inglés constituyen un reto pendiente. El fracaso escolar alcanza a un tercio del alumnado, mientras que la creciente escasez de medios y las reformas desenfocadas no apuntan en la buena dirección (INE, 2017). Cierta fatalismo puede hacernos creer que se trata de dificultades irresolubles, pero la experiencia internacional invita al optimismo, si se actúa con decisión e inteligencia. La reconversión educativa es el eje transversal de cualquier política de éxito a largo plazo.

Entendiendo por dónde va el mundo

Hemos podido observar como la economía mundial está transitando hacia un nuevo modelo, que se podría denominar Economía Emprendedora, en el que el espíritu emprendedor juega un papel fundamental (Birch, 1979 y 1987). Así, el impacto, universal, transversal y exponencial de las TICs en los modelos de negocio empresarial, en las familias y en las administraciones públicas, la extensión de la globalización, la creciente presencia de la sociedad del conocimiento, hacen depender la prosperidad de países y regiones del fenómeno emprendedor. En este planteamiento la economía, se puede denominar, como "economía dirigida" (Audretsch, y Thurik, 2001; Thurik, Carree, Van Stel & Audretsch, 2008).

Mientras que la economía emprendedora, se caracteriza por lo siguiente: Flexibilidad, Novedad, Originalidad, Creatividad y Diversidad (Audretsch, y Thurik, 2001; Thurik, Carree, Van Stel & Audretsch, 2008).

Resulta evidente que la nueva sociedad necesita del espíritu emprendedor, tanto en su vertiente empresarial, como social, y además tiene en uno sus pilares en la formación, que debe estar presente, en todo el sistema educativo de los países y regiones.

El ecosistema emprendedor. La universidad emprendedora

El nacimiento de iniciativas emprendedoras puede relacionarse con los ecosistemas de emprendimiento en el que se encuentren localizadas. En esta línea, Solé (2016, págs. 77 y 78), indica lo siguiente "La universidad además de

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

Además, cabe remarcar que no conviene confundir Contexto, Entorno, y Condiciones Externas, con Ecosistema, que es un ente vivo, dinámico y en el que interviene la dinámica de sistemas.

Cabe mencionar, que el Observatorio GEM España con datos del horizonte temporal 2005-2013, al confrontar las variables del Contexto Emprendedor, “Educación y formación emprendedora (etapa post-secundaria)” y “Educación y formación emprendedora (etapa escolar)”, esta última referida a la educación primaria y secundaria, en el caso de la primera siempre históricamente ha recibido puntuaciones muy superiores (Batista et al., 2015).

Algunos autores defienden la necesidad de que el diseño de los espacios educativos, como parte del contexto físico del aprendizaje, se convierta en un factor de desarrollo de la intención de emprender al diseñarlos para crear sensaciones que motiven emociones que cancelen las barreras y apoyen la gestión de los estados mentales positivos, referidos en el modelo antecedente de la autoeficacia (Iracheta et al., 2013).

El método de enseñanza del emprendimiento

En este punto queremos adentrarnos en el método, para ello nos centramos en el término “Efectuation” que en este contexto hace referencia a una teoría de Emprendimiento que desafía el conocimiento tradicional de la toma de decisiones y el comportamiento emprendedor (Sarasvathy, 2001). Este autor en un estudio supervisado por el premio nobel Herbert Simmon, analiza el proceso mental que siguen los emprendedores cuando crean nuevas empresas. Tras su investigación concluye que los emprendedores de éxito contienen los siguientes elementos claves del mapa mental del emprendedor:

Figura 1. Proceso de la teoría de la *efectuation*



Fuente: Elaboración propia a partir de Sarasvathy (2001).

La Universidad Emprendedora

En el caso de la universidad pública, más concretamente, española, siguiendo lo que señala Solé (2016), el marco jurídico crea modelos de actuación universitaria excesivamente rígidos, que generan comportamientos incompatibles con las estrategias universitarias y que limitan la capacidad de adaptación de la Universidad a los nuevos retos, además, esto sigue representando un freno al cambio.

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

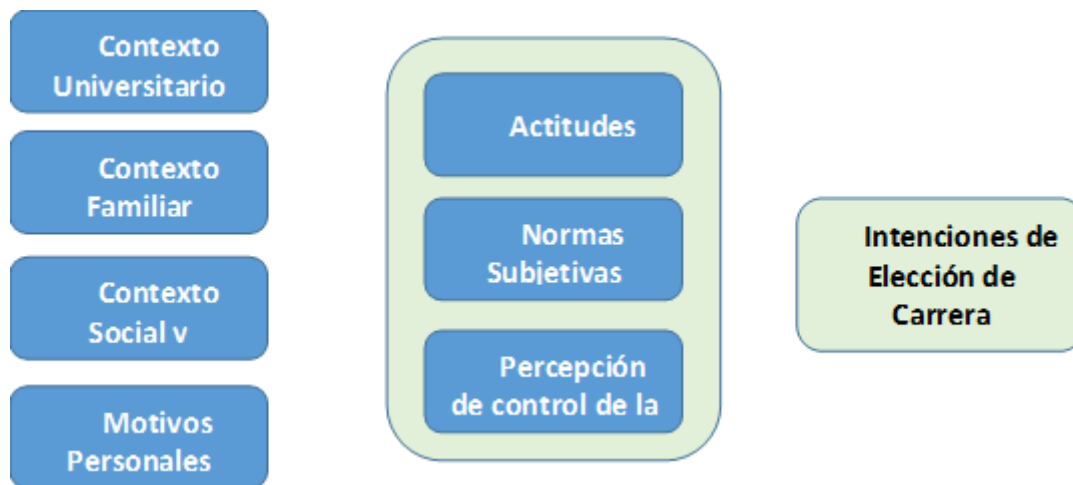
El Fundamento del Proceso del individuo emprendedor

En las últimas décadas han cobrado un interés relevante en la literatura los denominados modelos de intención, relacionados con el proceso de creación de empresas. Estos modelos tratan de acercarse a la influencia que ciertas variables medioambientales ejercen en las cualidades y el comportamiento empresarial. En ellos, se interpretan las percepciones e intenciones de los empresarios potenciales como predictores de la conducta empresarial (Ajzen, 1991; Krueger y Brazeal, 1994; Gnyawali y Fogel, 1994; Westhead y Wrigth, 1998).

Las investigaciones sobre las intenciones demuestran claramente que son el mejor medio para predecir las conductas planeadas (Krueger, 1993). En el proceso global de la creación de empresas, las intenciones empresariales son vitales, pues establecen las características iniciales importantes para las nuevas organizaciones (Krueger y Casrud, 1993).

Respecto del marco teórico existente sobre las intenciones, el dominante en la investigación es el modelo de Ajzen y Fishbein sobre el comportamiento planeado. Un factor central de esta teoría es la intención del individuo para llevar a cabo una conducta dada (Ajzen, 1991). Así, las intenciones predicen y explican de manera contundente una conducta planificada, por ejemplo, la creación de una empresa (Krueger, 1993). No obstante, la intención de realizar una conducta, sólo se hace realidad, es decir, deja de ser potencial para ser real, si la persona puede decidir, según su propia voluntad, realizar o no esa conducta (se hace con control de la voluntad).

Figura 2. Teoría del comportamiento planeado y de la teoría de la acción razonada



Fuente: Sieger, Fueglistaller y Zellweger (2014)

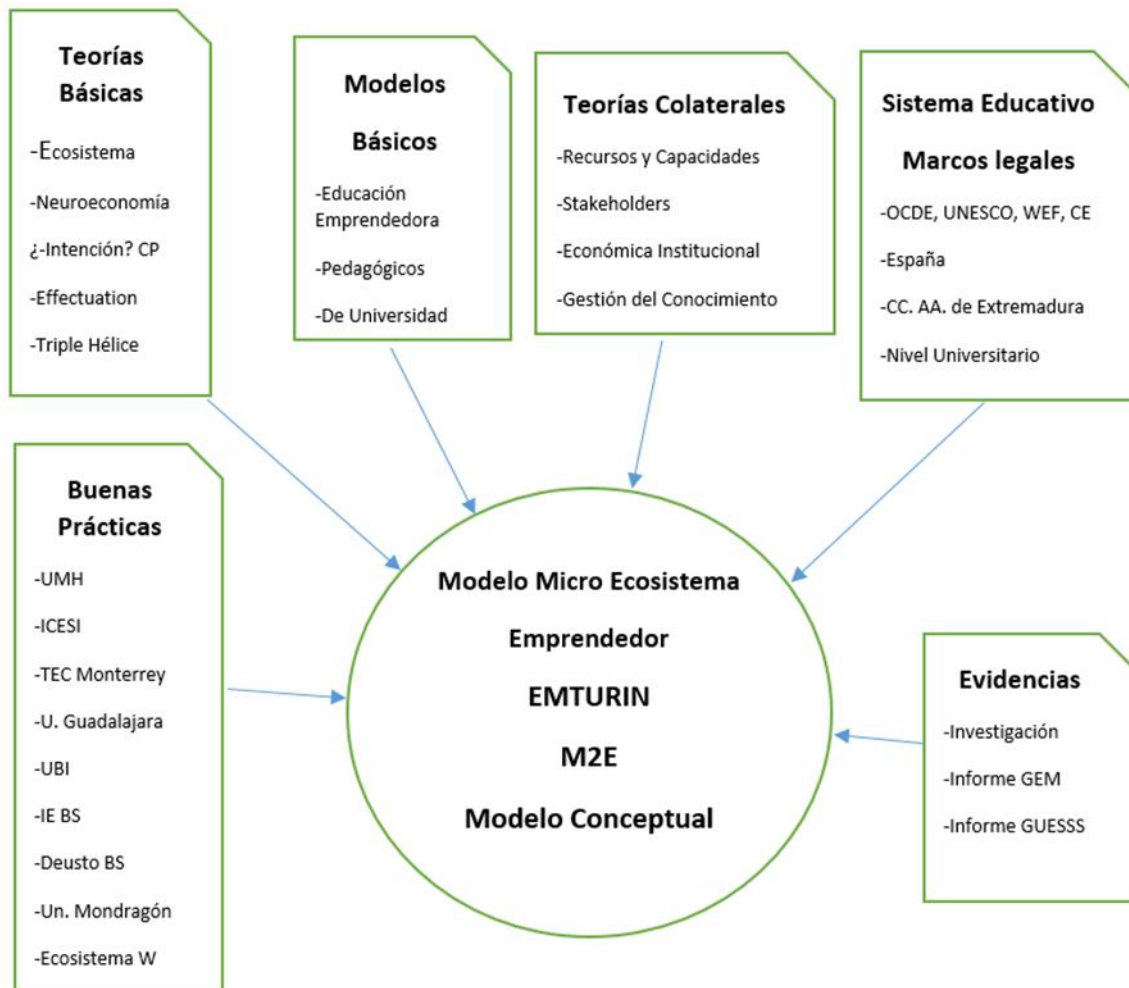
Siguiendo este modelo, se han fundamentado numerosos de estudios científicos sobre el análisis de los antecedentes de las intenciones emprendedoras, precisamente el fundamento teórico del Proyecto GUESSS que monitoriza las intenciones emprendedoras de los estudiantes universitarios es la Teoría del Comportamiento Planeado (TPB) (Ajzen, 1991, 2002; Fishbein y Ajzen, 1975), que hace referencia a la percepción de dificultad o facilidad para realizar la conducta, que incluye la experiencia pasada y anuncia los obstáculos.

PROPUESTA DE MODELO DE CONCEPTAL DE EEU

Llegados a este punto, y una vez revisada la literatura sobre el tema en de investigación en cuestión, se propone un modelo creado utilizando la filosofía “bottom up”, que tiene como origen un ecosistema, que tiene un propósito catalizador, y cuyo origen data del año 1992, con la creación de la primera asignatura de Creación de Empresas que se imparte, de forma Optativa, en la Universidad de Extremadura, España. El modelo ataca los niveles; macro, meso y micro, recogiendo y aplicando a estos los elementos relevantes para fomentar la iniciativa emprendedora, especialmente en el campo educativo.

El modelo que a continuación se propone es un modelo con fundamento, resultado de varias clases de fuentes, todas ellas, entendemos que relevantes para el propósito buscado. A continuación, se citan, no de manera exhaustiva, clasificadas en varios grupos:

Figura 3. El modelo conceptual propuesto. M2e. Emfitur



Siguiendo a Selznick (1948, 1992) y, Broom y Selznick, (1955), a este modelo conceptual inicial (Figura 3.) le aplicamos el concepto de la institucionalización de forma que consideramos la institucionalización como una idea neutral, en el que el modelo es "un modelo ordenado, estable, socialmente integrado" (Broom y Selznick, 1955, pp. 238), y al que agregamos las teorías del "sistema abierto" (Scott, 1987, 1995, 2014).

A partir de estas premisas, lo que se pretende diseñar e implementar es un modelo estable, abierto y aceptado por los grupos de interés y por la sociedad. Para que todo ello pueda llevarse a cabo, le hemos dotado de estructura, elementos, dinámica, procedimientos, y nombre-entidad, siguiendo el planteamiento de estrategia-estructura-operación de Chandler (1990). Por todo lo anterior lo hemos denominado "Modelo Emfitur-M2E", y tiene como objetivo principal que, los alumnos descubran sus cualidades emprendedoras, las validen, gracias a la simulación de situaciones reales, las estandaricen transformándolos en hábitos, y los asocien a unos valores humanistas (Solé 2016).

Este modelo basado en el aprendizaje basado en la experiencia, ha ido añadiendo o generando recursos, gracias a un proceso de mejora continua, que se materializa en un modelo práctico.

Dada la limitación de una publicación de este tipo, nos centraremos en explicar 8 de los anteriores componentes del modelo:

Modelo de Aportación de Valor

- a. Instrumentos
- b. Metodologías Docentes
- c. Frenos-Barreras
- d. Stakeholders o Grupos de Interés
- e. Objetivos Pedagógicos
- f. Habilidades-Competencias
- g. Errores comunes

Modelo de Aportación de Valor (MAV)

Todo lo anterior, conduce a modelizar la solución a este desafío, de una forma disruptiva con el sistema educativo tradicional y el modelo de universidad imperante, respuesta que debería contener un claro Modelo de Aportación de Valor (MAV), que, responda adecuadamente, a tres preguntas (Solé, 2016):

- ¿Quiénes son los usuarios internos y externos y qué valoran?:
 - ✓ En este modelo que se propone los usuarios internos son los alumnos, y los externos, las empresas, el tejido productivo, y la propia sociedad.
 - ✓ Valoran la visión del emprendimiento, el contacto con diversos emprendedores de diversos tipos, el tener que pensar y decidir.
- ¿Cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al usuario con los recursos apropiados? Aplicando la técnica de Canvas, seguimos a sus autores Osterwalder, y Pigneur (2010):
 - ✓ Articulación de la propuesta de valor: metodologías que fomentan la inspiración, la intuición, la creatividad, el pasar de ideas a la acción.
 - ✓ Learning by doing.
 - ✓ Identificación del segmento de usuarios: alumnos de 4º año del grado de Administración de Empresas, Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo, Universidad de Extremadura. España.
 - ✓ Definición de la estructura de la cadena de valor: Modelo de Intenciones: ACTITUD + NORMAS PERCIBIDAS + CONTROL DE COMPORTAMIENTO PERCIBIDO INTENCIÓN COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR.
- Competencias: Se sigue, durante todo el curso, un Modelo de competencias para líderes globales, que se desarrolla en otro punto de este trabajo.
- Posicionamiento del Modelo: disruptivo respecto al plan general del grado y de la Universidad.
- Los grupos de interés deben percibirlo como muy proactivos y útiles.
- El MAV en el caso concreto, nos obliga a valorar y analizar el entorno, permanentemente, para ver qué nos demanda, qué nos ofrece y qué respuesta en forma de proposición de valor le vamos a dar.
 - ✓ Claramente, con un enfoque al desarrollo del territorio regional, a través de la iniciativa emprendedora, en sus 3 formas básicas:

emprendimiento empresarial, emprendimiento social e intraemprendimiento.

Instrumentos y materiales aplicados en el modelo M2E

- Nomenclatura específica:
- 103, el clásico trabajo de clase: 10 folios máximo, 10 transparencias y diez minutos para exponer. Es voluntario y de tema libre, siempre relacionado con el Emprendimiento.
- 203, lo anterior pero el doble.
- Ambas denominaciones, creadas por el M2E, tienen su antecedente en el PechaKucha aunque no se sigue exactamente el formato establecido para este tipo de presentaciones, pero sirve para subrayar la importancia de la simplicidad, síntesis, brevedad e importancia de captar el interés del espectador.
- Casos: en diferentes soportes, casos normales, minicasos.
- Teaching notes o notas pedagógicas de cada clase. Plan de la clase.
- Vídeos.
- Cosecha: análisis y valoración pormenorizada, inmediatamente después de cada clase.
- Metáforas:
 - ✓ De la colcha Vs el puzzle.
 - ✓ Metáfora del almacenero (orden del alumno, propio y escrupuloso, con todo el material que va generando en la asignatura).
 - ✓ David Vs Goliath-recursos □ capacidades □ cambiar al chip del Emprendedor.
 - ✓ De la Paloma Vs la Moneda.
 - ✓ La rana sorda.
 - ✓ Etc.

Metodologías docentes

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

- ✓ Learning by doing.
- ✓ Thinking Desing, (Brown, 2008)
- ✓ Canvas, o Generación de Modelos de Negocio, (Osterwalder y Pigneur, 2010): es la herramienta adecuada para generar un modelo de negocio, que conjuga la necesidad de conectar en la empresa, a los clientes (demanda), con los propietarios o empresarios o directivos.
- ✓ Método Oxford.
- ✓ Método Del Caso.
- ✓ Casos en Vivo.
- ✓ Lección Magistral.
- ✓ Plan de Empresa.
- ✓ Lean startup, (Ries, 2011).
- ✓ Mentoring approach.

Frenos/Barreras

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

- Burocracia.
- Estatus quo:
 - ✓ Nula o lenta reacción de la gobernanza de la Universidad a las demandas de la sociedad. En particular sobre la necesidad de trabajar la cultura y la iniciativa emprendedora. Esta circunstancia hace perder oportunidades a las universidades, genera frustración en los equipos rectorales y en los profesores emprendedores e innovadores y mala imagen en la sociedad, a la que se debe la institución universitaria.
- Dificultades:
 - ✓ “Es más difícil reformar un Currículum que mover un cementerio” (Lawrence Summers, ex Secretario del Tesoro USA y ex Rector de la Universidad de Harvard)

Stakeholders o grupos de interés

Con la siguiente tipología (consideramos adecuado poder añadirles el adjetivo Emprendedor (Veciana, 1997):

- Alumnos
- Empresarios
- Directivos
- Consultores
- Jubilados
- Profesores
- Políticos
- Profesores
- Staffs Universidad
- 3er sector
- Administraciones Públicas
- Sistema Educativo.

Principios básicos:

- Pro-bono.
- Total convencimiento del enfoque Universidad-Empresa-Sociedad.
- Posible búsqueda, identificación de talento, en el aula.

Objetivo pedagógico

- El Modelo busca que el estudiante:
 - ✓ Piense.
 - ✓ Tome decisiones.
 - ✓ Se comprometa con su propio proyecto y su equipo emprendedor.
 - ✓ Gestione el tiempo.
- Desarrollo de capacidades clave en emprendimiento. Facilitar al estudiante que descubra estas capacidades por sí mismo.
- Familiarizar al estudiante e integrarlo en un ecosistema emprendedor.
- Además, la participación del estudiante como elemento activo es uno de los objetivos a alcanzar en el paradigma actual de la educación, de forma que asuma responsabilidades y se conviertan en protagonistas de su propio aprendizaje (Whitehead, 2008).

Habilidades y competencias emprendedoras. Modelo de competencias para líderes globales

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

- Intercultural: sensible a las culturas, inteligencia cultural, actitud global.
- Social: inteligencia emocional, empatía, auto control.

- Creatividad/Iniciativa: pensamiento disruptivo, innovador, orientación sinérgica.
- Autoconocimiento: eficacia, autorreflexión.
- Pensamiento positivo: visión, pasión, optimismo.
- Responsabilidad: flexible, ágil, oportunista.
- Decisor: analítico, intuitivo, decisor.

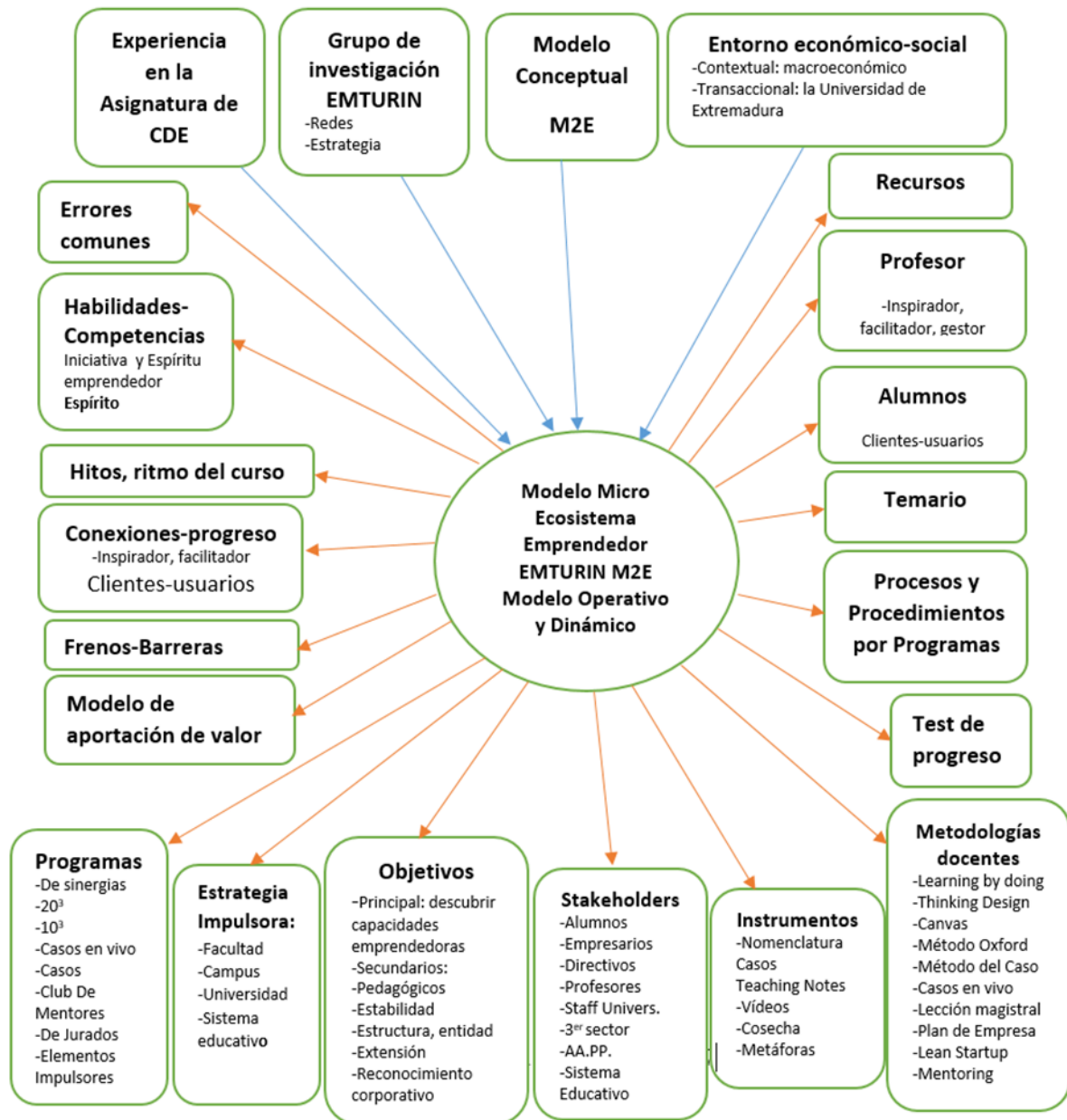
Errores comunes en la educación emprendedora

1. En este tema del método docente en formación emprendedora, conviene no caer en el error común de confundir la formación gerencial, con la formación emprendedora, la primera basada en el pensamiento convergente, mientras que la segunda se basa en el pensamiento creativo, divergente/convergente. El trabajo de configurar edredones y otros productos textiles combinando retazos, es un trabajo muy popular en todo el mundo (Quilting-Patchwork), esto es pensamiento divergente/convergente, frente al pensamiento gerencial o administrativo, que es convergente (Varela, 2001, 2010).
2. Otro error común es crear servicios universitarios sin que se conozca la naturaleza del fenómeno y que el emprendimiento tenga un lugar en la misión y objetivos a largo plazo de la Universidad o del centro y nivel educativo de que se trate.
3. No obstante, es importante puntualizar que no es lo mismo la formación sobre emprendimiento que formación para el emprendimiento (Coduras et al., 2010; Global Education Initiative, 2009) como ya hemos insistido en varios momentos de este documento. La preposición justifica los desiguales resultados obtenidos en la implantación de los procesos formativos diseñados para fomentar el Espíritu Emprendedor en las aulas de la Universidad. Así, no es lo mismo cuando se desarrolla una disciplina sobre el emprendimiento que cuando se programa para enseñar a emprender, para cultivar y desarrollar las competencias requeridas en el proceso emprendedor. Es únicamente en este último caso cuando el individuo se percibe capaz de afrontar el desafío de iniciar una aventura empresarial.
4. No es lo mismo Espíritu Emprendedor, que Espíritu Empresarial. No obstante, esta distinción no siempre se ha tenido clara al abordar la planificación y estructura de los programas formativos en cada nivel y, la falta de distinción entre ambos conceptos, que en ocasiones se tratan como sinónimos exactos, plantean más inconvenientes que beneficios, especialmente en los niveles educativos de primaria y secundaria.
5. Siliconizar. Hay que evitar mimetismos. Como señalan DiMaggio y Powell (1983, 1991), cierta clase de estructuras, procedimientos y políticas se puede acreditar en base a procesos miméticos más que por la evidencia concreta sobre el grado en que los modelos adoptados realzan la eficacia (DiMaggio y Powell, 1991).

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

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

Figura 3. El modelo microecosistema emprendedor emfitur: m2e. Modelo operativo v.1



CONCLUSIONES

Una vez expuesto el contenido de este trabajo, podemos decir que hemos dado respuesta a los objetivos propuestos, en la introducción de este artículo, y que nos ponen en disposición de expresar las siguientes conclusiones.

En primer lugar, en relación a que nos dice, la literatura sobre la educación emprendedora, estamos en disposición de indicar que la comunidad científica internacional aporta un cierto consenso que indica que la iniciativa emprendedora se puede enseñar. Además, hemos de señalar que el sistema universitario debe alinearse con la economía mundial y virar hacia la educación

emprendedora, con el fin de alinearse con la situación que rige el contexto económico. En este sentido, no podemos olvidar que el entorno físico resulta de especial importancia, a la hora de motivar actitudes inquietas por generar nuevas iniciativas, motivos por el cual, los espacios educativos deben estar adaptados para esta tarea.

En general en cuanto a la aplicación de la EEU, se percibe una mejora en las iniciativas públicas y privadas, para impulsar la actividad emprendedora y la formación previa para ésta. Pero, en esta tarea también se ha detectado un error común que es la aplicación del pensamiento convergente en esta tarea, en lugar del divergente que sería el más adecuado. Además, es necesario remarcar que este tipo de formación debe estar enmarcada dentro de un todo, al que denominamos ecosistema.

En relación a las instituciones, debemos hacer especial a la Universidad, que debería hacer una especial reflexión, sobre su estrategia global y alinearla con la aplicación de un modelo de emprendimiento que afecte a todos los estudios que ésta oferte.

En segundo lugar, en cuanto al modelo propuesto, debemos concluir que es un modelo mixto, que ha sido elaborado a partir de la unión de la teoría y la praxis propia con más de 25 de experiencia en la formación emprendedora universitaria, y externa, a partir de los modelos utilizados en las universidades más prestigiosas del mundo, donde es necesario remarcar que el modelo propuesto, es un modelo vivo y que pertenece a un micro ecosistema, con unas características propias, que contiene sus restricciones e impulsores propios.

Aun sabiendo esto debemos señalar que éste modelo, se ha elaborado con fundamento teórico, y que, para su aplicación en un entorno diferente, éste debe ser adaptado al entorno de aplicación, debido a que cada entorno tiene sus características específicas.

En cuanto a las limitaciones, y futuras líneas de investigación, cabe mencionar que aportaría mucho valor y sería muy interesante contar una herramienta que aportara una forma de medir el rendimiento del modelo propuesto, y que esto permitiera enfrentar este modelo a otros modelos existentes. Por ello, y debido a que somos conscientes de las limitaciones, se propone como futura línea de investigación aportar un estudio empírico que pueda utilizarse como herramienta de valoración del funcionamiento del modelo y del micro ecosistema expuesto en esta investigación

REFERENCIAS

- Acs, Z. J.; Audretsch D. B. (1988): Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. *The American Economic Review*, vol. 78, nº 4, pp. 678-690.
- Adler, N. J.; & Harzing, A.-W. (2009). When Knowledge Wins: Transcending the Sense and Nonsense of Academic Rankings. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 72–95.
- Aguinis, H.; Shapiro, D. L.; Antonacopoulou, E. P.; & Cummings, T. G. (2014). Scholarly Impact: A Pluralist Conceptualization. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 623–639.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(1), 1-20.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Antunes, D.; & Thomas, H. (2007). The Competitive (Dis) Advantages of European Business Schools. *Long Range Planning*, 40(3), 382–404.
- Audretsch, D.B., AR Thurik, A.R. (2001): *Capitalism and democracy in the 21st century: from the managed to the entrepreneurial economy*. Springer.
- Augier, M.; & March, J. G. (2011). *The roots, rituals, and rhetorics of change : North American business schools after the Second World War*. Stanford Business Books.
- Azevedo, A.; Apfelthaler, G.; & Hurst, D. (2012). Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements. *The International Journal of Management Education*, 10(1), 12–28.
- Barbera Ribera, M.T.; Estelles-Miguel, S.; & Dema Perez, C.M. (2015). Student opinion on the application of active methodologies in Peris-Ortiz, M. & Merigó Lindahl, J.M (eds). *Sustainable Learning in Higher Education: Developing competencies for the Global Marketplace*, 157-167. Springer, Switzerland.
- Batista, R. M.; Fernández-Laviada, A; Medina, M.d P.; Esteban, N. N.; Rueda, I.; Sánchez, L. (2015): Educación en Emprendimiento en Fernández-Laviada, A., Peña, I., Gerrero, M. y González-Pernía, J.L. (2015): *Global Entrepreneurship Monitor: Informe GEM España 2014*. Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Bennis, W.; & O’Toole, J. (2005). How Business Schools Lost Their Way. *Harvard Business Review*, 83(May), 96.
- Birch, D. G. W. (1979): *The Job Generation Process*. Cambridge, MA.
- Birch, D.G. W. (1987): *The Job Creation in America*. New York. The Free Press
- Birley, S. (1987): New ventures and employmen growth. *Journal of Business Venturing*, vol. 2 nº2.
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we’ve overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31–44.
- Broom, L., & Selznick, P. (1955). *Sociology: A text with adaptive readings*. New York, NY: Row, Peterson.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29-43.
- Brownell, J. and Goldsmith, M. (2006): Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach”: An executive coach's perspective. *Human Resource Management*. Wiley Online Library.
- Bruno, A. V.; Tyebjee, T. T. (1982): The environment for entrepreneurship. En A. Kent, D. L. Sexton, and K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 288 307. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Burch, J.G. (1986): *Entrepreneurship*. New York. John Wiley and Sons, Inc.
- Cameron, K. (2006). Good or Not Bad: Standards and Ethics in Managing Change. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 317–323.
- Chamard, J. (1989). “Public education: Its effect on entrepreneurial characteristics”. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23–30.
- Chandler, A. D. (1990): *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Books.google.com.
-

- Chia, R.; & Holt, R. (2008). The Nature of Knowledge in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 471–486.
- Christensen, L. J.; Peirce, E.; Hartman, L. P.; Hoffman, W. M.; & Carrier, J. (2007). Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 347–368.
- Coduras, A., Levie, J., Kelley, D., Saemundsson, R., Schott, T. y GERA (2010): Global
- Comisión Europea (2003): Libro Verde del Espíritu Emprendedor en Europa (2003).
- Comisión Europea (2006) Recomendaciones del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de diciembre de 2006 sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente.
- Currie, G.; & Knights, D. (2003). Reflecting on a Critical Pedagogy in MBA Education. *Management Learning*, 34(1), 27–49.
- Dainow, R. (1986): Training and education of entrepreneurs: The current state of the literature, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 10–23.
- Datar, S.; Garvin, D., & Cullen, P. (2010). *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*. Harvard Business Press.
- Díaz, J. C.; Hernández, R.; Roldán, J.L. (2012): A structural model of the antecedents to entrepreneurial capacity. *ISBJ, International Small Business Journal*. Ed. Sage publications. USA. Vol 30 (8), issue 5-2012.
- Díaz-Casero, J. C., Fernández-Portillo, A., Sánchez-Escobedo, M. C., & Hernández-Mogollón, R. (2017). The Influence of University Context on Entrepreneurial Intentions. In *Entrepreneurial Universities* (pp. 65-81). Springer, Cham.
- Diehl, W.; Grobe, T.; Lopez, H.; & Cabral, C. (1999). *Project-based learning: A strategy for teaching and learning*. Boston, MA. Center for Youth Development and Education, Corporation for Business, Work and Learning.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). The new institutionalism in organizational analysis (Vol. 17, pp. 1-38). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Drucker, P. (1964): *Managing for results*. New York. Harper and Row..
- Drucker, P. (1986): “La Innovación y el Empresario Innovador. La práctica y los principios”; Edhasa. Barcelona.
- Dubini, P. (1988): The Influence of Motivators and Environment on Business Start-Up: Some Hints for Public Policies, *Journal of Business Venturing*, vol. 4, nº. 1. pp. 11-26.
- Dubini, P. (1989): “The Influence of Motivation and Environment on Business Starts-ups. Some Hints for Public Policies”. *Journal of Business Venturing*. Vol. 4, nº 1. pp. 11-26.
- Edelman, L. F.; Manolova, T. S.; & Brush, C. G. (2008). Entrepreneurship Education: Correspondence Between Practices of Nascent Entrepreneurs and Textbook Prescriptions for Success. *Academy of Management Learning & Education*, 7(1), 56–70.
- Entrepreneurship Monitor Special Report: A Global Perspective on Entrepreneurship Education and

- Evans, J. M.; Trevino, L. K.; & Weaver, G. R. (2006). Who's in the Ethics Driver's Seat? Factors Influencing Ethics in the MBA Curriculum. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 278–293.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975): Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research. New York: Addison-Wesley.
- Forth. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Fortin, P. (1992): "Where we were, where we are: The First Eight CEA Meetings and the Last Four," Cahiers de recherche du Département des sciences économiques, UQAM 9215, Université du Québec à Montréal, Département des Sci.
- Fundación Príncipe de Girona (2011) Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora en España. Resumen Ejecutivo. FPdGI.
- García-Beltrán, A.; Martínez, R.; Jaén, J.A.; & Tapia, S. (2016). La autoevaluación como actividad docente en entornos virtuales de aprendizaje/enseñanza. *Revista de Educación a Distancia*, 50, artículo 14, 1-11.
- Gnyawali, R. D.; Fogel, D. S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development: Key dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 43-62.
- Hisrich, R.D. (1988): Entrepreneurship past, present and future. *Journal of Small Business Management*, October, pp. 1-4.
- Hisrich, R.D.; Peters, M. (1989): Entrepreneurship: Starting, developing and managing a new enterprise. Pp. 3-23. Boston:Richard D. Irwin, Inc.
- Iracheta, J.A.; Hernández, R.; Díaz, J.C.; Sánchez, M.C. (2013): El espacio educativo como factor en el desarrollo de la intención de emprender. Un modelo teórico. En el libro Descubriendo nuevos horizontes en Administración Ed. Esic Editorial. pp.: 85. Madrid.
- Kent, C.A. (1984): The Environment for Entrepreneurship. Lexington, MA: Lexington Books.
- Kirchhoff, B.A. y Phillips, D.B. (1988): The Effect of Firm formation and growth on job creation in the United States. *Journal of Business Venturing*, vol. 3, nº 4, pp. 261-272.
- Krueger, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (1), 5-21.
- Krueger, N.; Brazael, D.V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring. 91-104.
- Krueger, N.; Casrud, A. (1993). Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5. 315-330.
- Kuratko, DF. (2004) Entrepreneurship Education in the 21st Century. A Coleman Foundation White Paper USASBE National Conference. January , 2004.
- Naumes, W. and Naumes, M. (2014): The Art and Craft of Case Writing. 3er edition. Roudledge, NY. USA.
- North, D. C. (1990): "Towards a Theory of Institutional Change". *Quarterly Review of Economics and Business Performance Through Time*. Vol. 31, nº 4, Winter.
- North, D. C. (2005): Understanding the Process of Economic Change. Princeton. University Press.
- OCDE (2009) The definition and selection of key competencies. Executive Summary. OCDE.
-

- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*. Ed. Wiley.USA.
- Reynolds, P.; Hay, M.; Camp, R.M. (2000): *Global Entrepreneurship Monitor. 2000 Executive Report*. Babson College, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership; London School Business (Eds.). London.
- Reynolds, P.; Hay, M.; Camp, R.M. (2001): *Global Entrepreneurship Monitor. 2001 Executive Report*. Babson College, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership; London School Business (Eds.).London
- Reynolds, P.; Hay, M.; Camp, R.M. (2002): *Global Entrepreneurship Monitor. 2002 Executive Report*. Babson College, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership; London School Business (Eds.).London.
- Reynolds, P D.; Hay, M.; Camp, R.M. (1999): "Global Entrepreneurship Monitor. 1999 Executive Report". Babson College, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership; London School Business (Eds.).
- Ries, E. (2011): *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* - books.google.com.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Schumpeter, J. A. (1912): *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Ed. Verlag Dunker & Humbolt, Munich.
- Schumpeter, J. A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*. Ed. Harper & Row 1975, New York.
- Science Quarterly*, 32(4), 493–511.
- Scott, W. R. (1987): *The Adolescence of Institutional Theory*. Administrative
- Scott, W. R. (2014): *Institutions and Organizations. Ideas, Interests, and Identities*.
- Scott, W. Richard (1995): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Selznick, P. (1948): *Foundations of the Theory of Organization*. American sociological review, 13 (1), 25-35.
- Selznick, P. (1992). *The moral commonwealth*. Berkeley.
- Sexton, D.L. (1986): "Role of Entrepreneurship in Economic Development. En Hisrich, R.D. (1996): *Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital*. Heath Company. Massachusetts, D.C. Cap. 2, pp. 27-39.
- Sieger, P., Fueglistaller, U. & Zellweger, T. (2014). *Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities*. St.Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St.Gallen (KMU-HSG).
- Singh, J.V. (1990): Performance, slack, and risk taking in organizational decision-making- *Academy of Management Journal*, amj.aom.org.
- Solé, F. (2016). La contribución de la universidad al desarrollo económico y social como objeto de estudio en las ciencias económicas y de gestión. Ed. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona, 2016.
- Storey, J. (1982): Impact on the local economy, en Storey, D. J.: *Entrepreneurship and the new firm*, pp. 167-180. London: Cromm Helm.
- Storey, J. (1994): Employment. En Storey, D.J.: "Understanding the small business sector", Cap. 6, pp. 160-203. Routledge. London.
-

- Thurik, A.R., Carree, M.A., Van Stel, A.J. & Audretsch, D.B. (2008). Does Self-Employment Reduce Unemployment? *Journal of Business Venturing*, 23(6), 673-686.
- Training. Gem Consortium. Babson College. MA (USA).
- UNESCO and ILO (2006): *Career guidance: A resource handbook for low-and middle-income countries* E Hansen - 2006 - voced.edu.au. Published: Geneva, Switzerland: ILO, 2006. http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_118211/lang-en/index.htm.
- Varela, R. (2010): Educación empresarial basada en competencias empresariales. En Varela, R (2010) - *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*, 2010.
- Varela, R; JE Jimenez, J. E. (2001): The effect of entrepreneurship education in the universities of Cali. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2001 - researchgate.net
- Veciana, J. M. (1997): ¿Emprendedor o Empresario? *Innovando. Boletín de Desarrollo del Espíritu Emprendedor*. Universidad Icesi. Cali. Colombia.
- Veciana, J.M. (1999): "Creación de Empresas como programa de investigación Científica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 3. Madrid. pp. 11-36.
- Westhead, P. & Wright, M. (1998). Novice, portfolio and serial founders in rural and urban areas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (4).
- White, S.B.; Reynolds, P. D. (1996): Government programs and high growth new firm. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Center for Entrepreneurial Studies Babson College. Wellesley, MA.
- Whitehead, H. (2008): *Analyzing animal societies: quantitative methods for vertebrate social analysis*. The University of Chicago Press. Chicago and London.
- Zellweger, T., Sieger, P. & Englisch, P. (2012). *Coming Home or Breaking Free? Career Choice Intentions of the Next Generation in Family Businesses*. Ernst & Young.
-

Cita recomendada

- Hernández-Mogollón, R., Fernández-Portillo, A., Díaz-Casero, J.C., Sánchez-Escobedo, M.C. (2018). ¿Es posible trabajar la educación emprendedora universitaria en contextos poco favorables para ello?. *Journal of Management and Business Education*, 1(2), 160-181. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2018.0012>
-