



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

UNEVOC

Centro Internacional
para la Enseñanza y
Formación Técnica
y Profesional

Formación al emprendimiento para entidades de EFTP

Guía práctica



Formación al emprendimiento

para entidades de EFTP

Guía práctica

Publicado en 2021 por la

**Organización de las Naciones Unidas
para la Educación, la Ciencia y la Cultura**

7, place de Fontenoy,
75352 París 07 SP,
Francia

y

**Centro Internacional UNESCO-UNEVOC
para la Educación y Formación Técnica
y Profesional**

UN Campus
Platz der Vereinten Nationen 1
53113 Bonn
Alemania

© UNESCO 2021

ISBN: 978-92-3-300160-2

Esta publicación está disponible en acceso abierto bajo la licencia Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Al utilizar el contenido de la presente publicación, los usuarios aceptan las condiciones de utilización del Repositorio UNESCO de acceso abierto (www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp).



Título original: *Entrepreneurial learning for TVET institutions. A practical guide*. Publicado en 2020 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y Oficina fuera de la sede de la UNESCO.

Los términos empleados en esta publicación y la presentación de los datos que en ella aparecen no implican toma alguna de posición de parte de la UNESCO en cuanto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o regiones ni respecto de sus autoridades, fronteras o límites.

Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la UNESCO ni comprometen a la Organización.

Autor principal

Johannes Lindner

Traducción

Felipe Orobon

Diseño

Christiane Marwecki

Impresión

Impreso en Alemania

Agradecimientos

Esta guía práctica ha sido escrita por Johannes Lindner, director del Centro de Educación al Emprendimiento como Innovación Escolar (e.e.si), Ministerio Federal Austríaco de Educación, Ciencia e Investigaciones e Iniciativa de Enseñanza del Emprendimiento (IFTE), Centro de Educación al Emprendimiento y Didáctica Empresarial por Valores del Instituto Superior de Docentes, Viena/ Krens, creador también de su metodología, con contribuciones de Francesca Beddie, de la entidad *Make Your Point* (Australia).

La publicación ha resultado de una labor cooperativa con nueve miembros de la Red UNEVOC Network – plataforma global de entidades de educación y formación técnica y profesional (EFTP) –, cuyas aportaciones hicieron posible la elaboración común, la revisión mutua y la validación del Cuadro Institucional de la Formación al emprendimiento (CIFE). UNESCO-UNEVOC desea expresar su agradecimiento en particular a los/as siguientes especialistas de estos centros UNEVOC: Raja Chaieb, CENAFFIF - *Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingenierie de Formation* (Túnez); Anshika Kushwaha, NSDC - *National Skill Development Corporation* (India); Paolo Nardi, *Cometa Formazione* (Italia); Luis Fernando Cateura, Fundación Paraguaya (Paraguay); Pablo Vaillant, Duoc UC (Chile); Chunlin Huang and Zheng Gangqiang, ZJTIE - Instituto Técnico de Economía de Zhejiang (China); Masaudu Kazaure Adamu, Amina Idris y Abdu Isa Kofarmata, NBTE – Comisión Nacional de la Educación Técnica (Nigeria); Sibusiso Moyo y Grace Ngcobo Nontokozi, DUT - Universidad Tecnológica de Durban (Sudáfrica);

así como a José Ramón Gómez, Pili Alonso Suárez y Susana Espilla del Tknika - Centro Vasco de Investigación Aplicada en Formación Profesional (España). UNESCO-UNEVOC hace extensible también su agradecimiento a Mariavittoria Garlappi de la ETF – Fundación Europea de la Formación, que aportó su conocimiento y experiencia personales.

El modelo y etapas individuales del CIFE fueron elaborados y comprobados por estos asociados al proyecto con ocasión de un seminario UNESCO-UNEVOC celebrado en el País Vasco/España del 12 al 14 de febrero de 2020. UNESCO-UNEVOC da de nuevo gracias al TKNIKA, que fue anfitrión del evento.

Manifestamos también nuestro reconocimiento a las contribuciones de Eva Jambor, IFTE – Iniciativa de Enseñanza del emprendimiento (Austria), Katharine Kiss, Ministerio Federal Austríaco de Educación, Ciencia e Investigaciones; Inge Koch-Polagnoli, e.e.si – Centro de Educación al Emprendimiento como Innovación Escolar del Ministerio Federal Austríaco de Educación, Ciencia e Investigaciones (Austria); e Ivan A. Sandjaja, Red Global del Emprendimiento (Indonesia).

La publicación se benefició asimismo de la revisión efectuada por el personal de UNESCO, y en concreto por Hélène Guiol, Wouter de Regt y Pooja Gianchandani.

La labor conjunta fue supervisada y coordinada por Miki Nozawa y Nickola Browne, UNESCO-UNEVOC.

Introducción

Jamás la formación al emprendimiento tuvo tanta importancia. El incremento de la demografía juvenil, el aumento del desempleo en numerosos países, los cambios en el mercado de empleo y la economía debidos a la evolución tecnológica son sólo algunas de las razones por las que debemos dotar a las futuras generaciones de competencias y mentalidades emprendedoras que les permitan responder a un mundo en continuo cambio. La formación al emprendimiento crea la plataforma de ideas creativas e innovadoras que precisamos para encontrar el éxito en el siglo XXI. Es también un modo de fomentar la educación de personas resilientes y dispuestas a aprender continuamente, para responder a las alteraciones sociales, económicas y ecológicas del mundo.

Con el fin de ayudar a centros y entidades de educación y formación técnica y profesional (EFTP) a generar las mentalidades y valores emprendedores vitales para la vida cívica, el desarrollo económico y la sociedad sostenible, el Centro Internacional UNESCO-UNEVOC ha elaborado esta guía práctica para implantar la formación al emprendimiento allá donde aún falte, y generalizarla en la formación profesional. La EFTP puede tener lugar a nivel secundario, post secundario o terciario. Es una enseñanza integrada en el aprendizaje permanente que abarca la formación en el trabajo, la formación continua formal o informal y el desarrollo profesional en general, variantes todas que pueden dar lugar a cualificaciones.

Reorientar un centro o entidad de EFTP hacia la formación de graduados con mentalidad emprendedora aporta beneficios al centro y a los alumnos, y además confiere más relevancia y categoría a la entidad dentro de su comunidad local. La formación al emprendimiento implica resolver problemas del mundo real. Si bien éstos pueden hasta cierto punto simularse dentro de un aula, la pedagogía más eficiente consiste en organizar un entorno formativo que involucre a alumnos, docentes, empleadores y otros agentes sociales. Los alumnos pueden obtener en ese entorno competencias para el trabajo y la vida; los docentes, mantener y ampliar contactos con la industria;

los empleadores pueden asociarse con entidades de EFTP para resolver problemas en la empresa e innovar; y las comunidades pueden aprovecharse de empresas sociales iniciadas con o por alumnos de la EFTP.

Esta guía se ha ideado con el fin primordial de apoyar a docentes, directivos y líderes de la EFTP, pero asimismo a instructores de empresas, alumnos jóvenes o adultos, diseñadores de currículo y responsables políticos. Se divide en tres secciones:



Una introducción a la formación al emprendimiento y sus conceptos básicos.



Una herramienta de autoevaluación para que las entidades de EFPT valoren su nivel de integración actual de la formación al emprendimiento.



Una guía para integrar la formación al emprendimiento en entidades de EFTP, utilizando el Cuadro Institucional de la Formación al Emprendimiento (CIFE). El CIFE es una herramienta conceptual para asentar la formación al emprendimiento a escala institucional. Los lectores podrán responder a algunas o a todas las preguntas que plantea dicha sección C, y aprender de ejemplos concretos. El conjunto de las respuestas ayuda a elaborar o perfeccionar un proyecto para implementar la formación al emprendimiento en una entidad de EFTP.

Han contribuido a la redacción de esta Guía los debates y experiencias compartidas por expertos de varias entidades asociadas a la Red Global UNESCO de centros e instituciones de EFTP y a la Red UNEVOC en Austria, Chile, China, España, India, Italia, Nigeria, Paraguay, Sudáfrica, Túnez¹, junto a la Fundación Europea de la Formación (FEF).

¹ Países enumerados por orden alfabético.

Tabla de contenido

Agradecimientos 4

Introducción 5

A

Comprender los conceptos básicos

10

- 1 ¿Qué entendemos por emprendimiento? 11
- 2 ¿Qué es la formación al emprendimiento? 13
- 3 ¿Por qué es importante la formación al emprendimiento? 16
- 4 ¿Qué es una entidad de EFTP emprendedora? 19
- 5 ¿Cuáles son los componentes clave de un ecosistema de formación al emprendimiento? 20

B

Autoevaluación

22

- 1 ¿En qué fase de la formación al emprendimiento se encuentra su entidad de EFPT? 23

C

Iniciar y afianzar la formación al emprendimiento en la EFTP

26

- 1 **Propuesta de Valor**
Propuesta de Valor ¿Qué es una propuesta de valor o qué valor genera la formación al emprendimiento para los alumnos y la entidad de EFTP? 27
2. **Grupo Destinatario**
¿Cuáles son los grupos destinatarios de la formación al emprendimiento? 32
3. **Competencias emprendedoras**
¿Qué competencias emprendedoras deben afianzarse en el alumno de EFTP? 36



4.	Modelo Curricular ¿Cómo se integra la formación al emprendimiento en los currículos?	43
5.	Actividades Clave ¿Qué métodos permiten promover las competencias emprendedoras?	50
6.	Recursos Clave ¿Qué recursos son necesarios?	66
7.	Equipo Central ¿Quién impulsa la implementación de la formación al emprendimiento en la entidad?	68
8.	Agentes Clave ¿Quiénes son los principales agentes?	72
9.	Evaluación del alumno ¿Cómo pueden verificarse las competencias emprendedoras?	76
10.	Canales ¿Cómo se comunican los beneficios de la formación al emprendimiento?	82
11.	Estructuras Organizativas ¿Cómo puede una entidad apoyar organizativamente la formación al emprendimiento?	85
12.	Parámetros Clave y Evaluación del Programa ¿Cómo supervisar la enseñanza de competencias emprendedoras? ¿Qué indicadores usar para evaluar su impacto?	90

Conclusión y etapas siguientes	92
---------------------------------------	----

Referencias	93
--------------------	----

Figuras, recuadros

FIGURAS

FIGURA 1	Los seis elementos centrales del emprendimiento	11
FIGURA 2	Solapamientos en el proceso de la educación al emprendimiento	13
FIGURA 3	Modelo TRIO de Educación para el Emprendimiento	14
FIGURA 4	Micro y macro perspectivas de la EFTP, con la escuela en el centro del ecosistema de la formación al emprendimiento	20
FIGURA 5	Las 12 etapas del CIFE para implantar la formación al emprendimiento	27
FIGURA 6	Desarrollo del proyecto, desde el punto de partida hasta su implementación real	28
FIGURA 7	Secuencia sugerida de las 12 etapas del CIFE para implantar la formación al emprendimiento	29
FIGURA 8	Cuestiones básicas que toda entidad formativa debe plantearse para implantar la formación al emprendimiento	41
FIGURA 9	El Modelo EntreComp	42
FIGURA 10	Marco de referencias para competencias emprendedoras	45
FIGURA 11	Variantes de integración curricular de la formación al emprendimiento	71
FIGURA 12	Marco de desarrollo de la investigación aplicada en FP	80
FIGURA 13	El proceso de la sintonía constructiva	88
FIGURA 14	Criterios para Escuelas de Emprendimiento e.e.si	

RECUADROS

RECUADRO 1	Las competencias emprendedoras pueden aportar ventajas a todos los ámbitos de la vida	15
RECUADRO 2	El ejemplo de Paraguay: sacar a los desfavorecidos de la pobreza con competencias de autosuficiencia	18
RECUADRO 3	El ejemplo de Canadá: motores de un ecosistema de la innovación	19
RECUADRO 4	India ofrece una perspectiva nacional y un marco político para la propuesta de valor	33
RECUADRO 5	Formación al emprendimiento para mujeres y refugiados: combinar intervenciones con una formación a medida resulta óptimo	37
RECUADRO 6A	Integración curricular de la formación al emprendimiento: los ejemplos de Chile, China y Nigeria	47
RECUADRO 6B	Integración curricular de la formación al emprendimiento: el ejemplo de China	48
RECUADRO 6C	Integración curricular de la formación al emprendimiento: el ejemplo de Nigeria	49
RECUADRO 7	El "Modelo Cometa de Proceso Formativo": una escuela de producción y formación al emprendimiento en Italia	53
RECUADRO 8	Promover una cultura emprendedora con compañías escolares en las aulas: el modelo Ikasenpresa en España	54
RECUADRO 9	La Academia de Nuevas Empresas "Schumpeter": un modelo de escuela de formación al emprendimiento en Austria	55
RECUADRO 10	La transición a lo digital: formación al emprendimiento para emprendedoras en India	56
RECUADRO 11	El programa de incubadoras: ejemplo de módulos de formación al emprendimiento en Sudáfrica	57
RECUADRO 12	Tipos de agentes y maneras de involucrarlos: un ejemplo de la Fundación Paraguaya	75
RECUADRO 13	Un proyecto piloto de evaluación formativa de la formación al emprendimiento en Túnez	79
RECUADRO 14	Examen transversal del curso de Mentalidad Emprendedora: un ejemplo de evaluación del emprendimiento en Chile	81

Tablas, planillas

TABLAS

TABLA 1	Razones y beneficios de generar una mentalidad emprendedora	16
TABLA 2	Fases para transformar una entidad de EFTP en un ecosistema de formación al emprendimiento	23
TABLA 3	Modos formativos didáctico y emprendedor	51
TABLA 4	Esquema de módulos de formación al emprendimiento, partiendo del modelo TRIO	59
TABLA 5	Las diferentes posibilidades de evaluación de la formación al emprendimiento	78

PLANILLAS

PLANILLA 1A	¿Por qué se desea generalizar la formación al emprendimiento?	34
PLANILLA 1B	¿Qué tipo o modelo de formación al emprendimiento se desea generalizar?	35
PLANILLA 2A	¿Quién es el grupo destinatario de la formación al emprendimiento en EFTP?	38
PLANILLA 2B	Perfiles típicos. ¿Qué sabemos del grupo destinatario?	39
PLANILLA 3	¿Qué competencias son importantes para su grupo destinatario?	42
PLANILLA 4A	¿Qué fase del emprendimiento desea trabajarse?	44
PLANILLA 4B	Variantes de integración curricular de la formación al emprendimiento	45
PLANILLA 4C	Analizar las áreas didácticas en que deben tomarse medidas curriculares	46
PLANILLA 5A	Analizar los ejemplos prácticos del capítulo sobre métodos de formación al emprendimiento	52
PLANILLA 5B	Esquema de los módulos de formación al emprendimiento	58
PLANILLA 6	¿De qué recursos se dispone y qué otras posibilidades existen?	67
PLANILLA 7A	¿Quién promueve la implementación de la formación al emprendimiento en una entidad de EFTP?	69
PLANILLA 7B	¿Qué funciones cumplen los docentes o formadores al emprendimiento?	70
PLANILLA 8A	¿Quiénes son los agentes clave?	73
PLANILLA 8B	¿Qué función cumplen los diferentes agentes clave para promover la formación al emprendimiento?	74
PLANILLA 9	¿Qué tipo de evaluación requiere la formación al emprendimiento?	77
PLANILLA 10A	Priorizar las relaciones con los agentes involucrados	83
PLANILLA 10B	Elaborar una lista alfabética de buenas prácticas de comunicación con el grupo destinatario y otros agentes involucrados	84
PLANILLA 11A	¿Qué elementos organizativos se han integrado o se piensa integrar?	86
PLANILLA 11B	Certificación como entidad formadora al emprendimiento	89
PLANILLA 12	¿Qué indicadores usar para evaluar el impacto?	91

Sección

A

Comprender los conceptos básicos

1. ¿Qué entendemos por emprendimiento?

Los términos de **emprendedor** y **emprendimiento** se derivan del vocablo francés *entreprendre*. El significado actual de emprendedor como actor económico independiente fue introducido en 1911 por el economista Joseph Schumpeter. Según Schumpeter, los emprendedores son los motores básicos de la dinámica económica y social en una comunidad, por su capacidad de generar e implementar ideas autónomamente. Su poder innovador incluye la creación de nuevos productos, procesos productivos, estructuras organizativas o canales de distribución alternativos. Los emprendedores desempeñan una función relevante en todos los ámbitos de nuestra sociedad, desde la empresa, la religión la ciencia o la política hasta la educación o el deporte. Teóricamente, toda persona tiene el potencial de ser innovadora y autónoma, en particular si recibe la formación al emprendimiento correspondiente (Faltin, 2013).

Si bien el término “emprendedor” suele asociarse generalmente a la persona que crea su propia empresa, su significado puede ir más lejos. La mentalidad emprendedora ayuda a las personas en su vida diaria o su lugar de trabajo a comprender el contexto de su labor y aprovechar oportunidades (Comisión Europea, 2006, p.4.). Los términos “intraemprendedores” (Pinchot, 1985) y “coemprendedores” describen a aquellos emprendedores que no son autónomos pero que activan sus competencias emprendedoras dentro de una organización. Los “emprendedores sociales” o “motores del cambio” (Drayton, 2006) son aquellas personas que combinan iniciativas emprendedoras y espíritu social para generar una transformación positiva en la sociedad, e implementan ideas en ámbitos tales como el educativo, el medioambiental o el empleo para personas con discapacidades (Mycoskie, 2011; Sivers, 2015).

FIGURA 1 Los seis elementos centrales del emprendimiento



Fuente: Lindner, 2018

Los seis elementos centrales de la lista de comprobación del emprendimiento:

- (1) **Comprobar el potencial propio:** toda persona debe ser capaz de desarrollar su propio potencial para realizar sus deseos, esperanzas, sueños y talentos.
- (2) **Detectar oportunidades:** un elemento central del emprendimiento es saber captar las oportunidades. Ello requiere un poder de observación exterior y la capacidad de adaptarse a un entorno evolutivo. Los emprendedores perciben problemas e idean soluciones para ellos; detectan tendencias y oportunidades derivadas -por ejemplo- de cambios en la legislación, la evolución técnica o el mercado; o bien generan mejoras en productos o procesos a partir de su experiencia (Kirzner, 1973; Shane y Venkataraman, 2000).
- (3) **Generar ideas valiosas:** Schumpeter (1911) consideró el valor de las soluciones innovadoras: crear nuevos productos, métodos productivos, mercados y formas organizativas -o una combinación de éstos- genera valor para las personas y la sociedad, e incrementa la percepción de oportunidades sociales y comerciales. El valor creado puede ser económico, cultural o social (Johannisson y Nilsson, 1989).
- (4) **Detectar y evitar riesgos:** los emprendedores no son aventureros, sino que aspiran a afrontar los riesgos de modo competente (Drucker, 1986).
- (5) **Conocer los recursos necesarios:** los esfuerzos emprendedores requieren movilizar toda una gama de recursos tales como saberes técnicos, competencias, dedicación, contactos, capital y equipamiento e instalaciones necesarios (Ries, 2011; Faltin, 2013).
- (6) **Llevar las ideas a la práctica:** la capacidad individual de convertir las ideas en acción sustenta el emprendimiento. Las personas deben ser también capaces de planificar y gestionar proyectos para alcanzar objetivos (Comisión Europea, 2005; 2006, p.4.) y además disponer

de “las personas y recursos para crear, elaborar e implementar soluciones que respondan a necesidades o problemas humanos” (Timmons et. al., 1977, p.4).

El **emprendimiento** combina todos los elementos mencionados en una mentalidad, un proceso y un conjunto de principios o metodología (ver Figura 1).

- a) **El emprendimiento como mentalidad.** Una mentalidad emprendedora consiste en las determinadas creencias y premisas correspondientes que informan nuestras decisiones y guían nuestro comportamiento. Puede cultivarse y fomentarse una mentalidad de este tipo mediante la formación al emprendimiento (Duckworth et. al., 2007; Dweck, 2007). Se trata de un modelo de pensamiento creativo que ayuda a una persona a superar retos, tomar decisiones y asumir responsabilidades. También les impulsa a mejorar sus competencias, aprender de los errores y elaborar continuamente sus ideas (Rae, 1999). Generar una mentalidad y un espíritu emprendedor puede beneficiar a cualquier persona, no solamente a empresarios.
- b) **El emprendimiento como proceso.** Se trata de un proceso dinámico consistente en diferentes fases (Kuratko y Hodgetts, 1998). La primera fase supone la valoración de posibilidades y del propio potencial de la persona, sin considerar los recursos de que ésta pueda disponer (Stevenson y Jarillo, 1990; Ronstadt, 1985). Es el punto de partida para crear nuevas ideas que generan un valor añadido para una persona, una compañía o la sociedad entera. La siguiente fase consiste en desarrollar la idea y, por último, llevar ésta a la práctica.
- c) **El emprendimiento como método.** El método emprendedor es una forma de pensar y actuar basada en un conjunto de directrices o mecanismos que sustentan toda acción emprendedora (Neck y Green, 2011; Connor et al, 2018; Sarasvathy y Venkataraman, 2011), como el llevar a cabo cambios o experimentar nuevas formas de hacer las cosas.

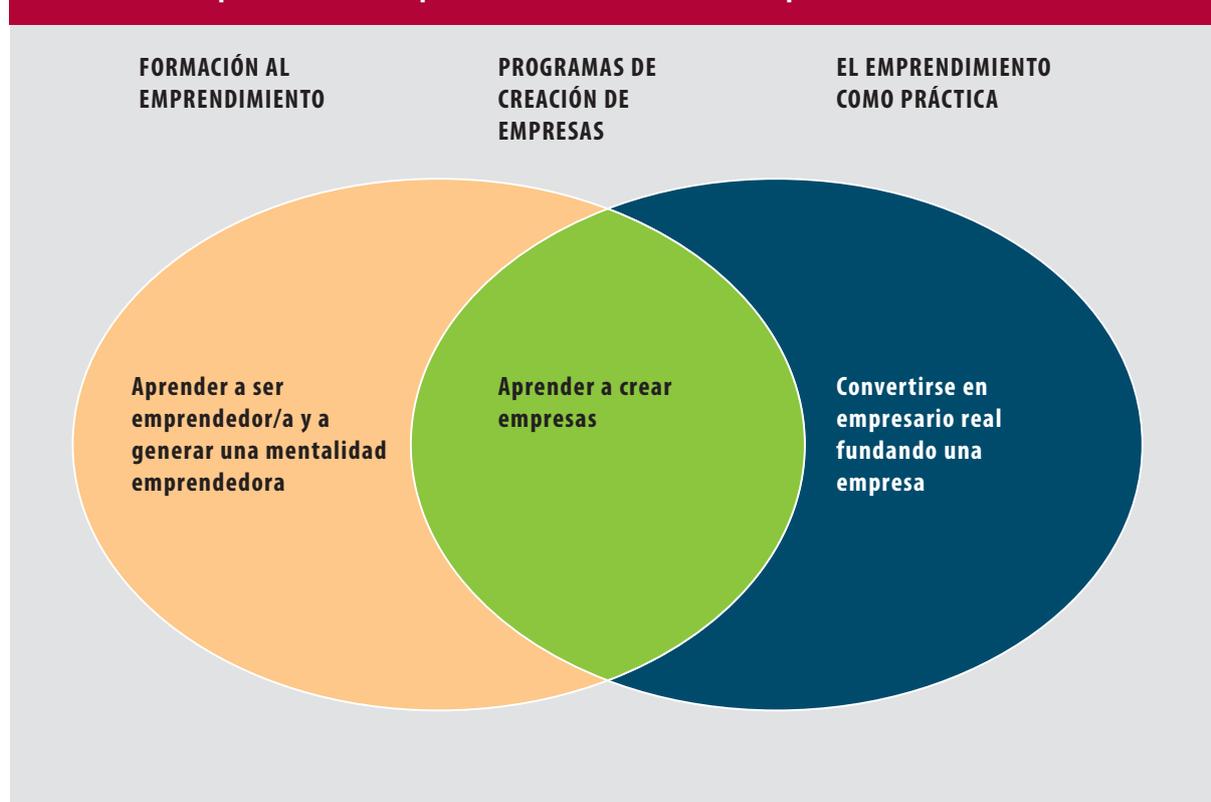
2. ¿Qué es la formación al emprendimiento?

Pueden encontrarse distintas definiciones en diferentes países, y está presente en diversos niveles y fases educativas (Gibb y Nelson, 1996; Comisión Europea, 2011; Guzmán y Liñán, 2005; UNESCO-UNEVOC, 2019a). El término “educación para el emprendimiento” puede referirse a aprender a pensar como emprendedor/a (cultivar la mentalidad), aprender a crear empresas (competencias y conocimientos correspondientes) o a convertirse en empresario real mediante la fundación de una empresa (el emprendimiento como práctica). La Figura 2 ilustra las interrelaciones existentes.

La **formación al emprendimiento**, también denominada **educación empresarial** o **educación para el emprendimiento**,² pretende “promover la autoestima y la confianza a partir del talento

y creatividad individuales, impartiendo las competencias y valores relevantes que ayuden al alumno a ampliar sus perspectivas y oportunidades escolares. Las metodologías didácticas para ello recurren a actividades personales de conducta, motivación, actitud y a la orientación profesional” (UNESCO/OIT, 2006, p.22). El Grupo Temático de trabajo de la Comisión Europea sobre Educación para el Emprendimiento ha establecido una definición común y acordada entre representantes de la Fundación Europea de la Formación (ETF, siglas en inglés), la Entidad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ, siglas en alemán), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la UNESCO y el Centro Internacional UNESCO-UNEVOC para la EFTP (UNESCO-UNEVOC, 2012, p.8; Comisión Europea, 2014b, p.3) partiendo de esta descripción general:

FIGURA 2 Solapamientos en el proceso de la educación al emprendimiento



² En Reino Unido y Australia, se utiliza también el término de *enterprise education* o “educación empresarial” (Gibb 1993, 2008; Erkkilä, 2000).

La educación para el emprendimiento tiene por fin desarrollar en el alumno las competencias y mentalidades que le permiten transformar ideas creativas en acciones emprendedoras. Es una competencia clave para todo alumno y fomenta el desarrollo personal, la ciudadanía activa, la inclusión social y la empleabilidad. Es relevante durante todo el proceso de aprendizaje permanente, para toda materia enseñada y todo tipo de educación (formal, no formal o informal), pues contribuye a generar un espíritu o actitud emprendedora con o sin objetivo comercial explícito (Comisión Europea, 2014a; Comisión Europea, EACEA y Eurydice, 2016, p.17).

La formación al emprendimiento ayuda a los alumnos de cualquier contexto socioeconómico a superar barreras y alimenta talentos y competencias no convencionales. Crea oportunidades para el pensamiento creativo, infunde confianza y contribuye a estimular la economía y asegurar la justicia social, al empoderar a las personas para tener más seguridad en sí mismas.

La formación al emprendimiento no debe confundirse con los estudios generales empresariales o de economía (aunque existan solapamientos), ya que su objetivo es promover la creatividad, la innovación y la mentalidad emprendedora (Comisión Europea, 2009): una mentalidad que permite generar nuevas ideas y aprender a producir valor. El emprendimiento es una categoría multidimensional que puede desarrollarse en personas u organizaciones, o como tendencia cultural. El **Modelo TRIO de Educación para el Emprendimiento** (ver Figura 3), basado en un proyecto de investigación (Aff y Lindner, 2005) realizado durante varios años en una entidad de EFTP,

ofrece un modelo de formación al emprendimiento que abarca el aspecto emprendedor y la autonomía profesional. Sintetiza en tres niveles los elementos más importantes de un programa global de formación al emprendimiento que permiten generar una cultura de pensamiento emprendedor además de impartir conocimiento y capacidades, y se aplica tanto al autoempleo como a la ciudadanía.

Aprender a crear empresas, una definición más estricta del emprendimiento, se centra en las competencias emprendedoras para el autoempleo y la creación de empresas. La formación al emprendimiento comienza ya en los primeros niveles del sistema educativo, con carácter general. A continuación, la materia "Aprender a crear empresas" evoluciona hacia niveles superiores hasta alcanzar los aspectos más concretos del autoempleo y la creación de empresas (European Commission, 2002; Guzmán y Liñán, 2005).

El **Modelo TRIO** (ver Figura 3) ofrece un esquema general de la educación para el emprendimiento, orientada tanto al autoempleo profesional como a convertirse en ciudadano emprendedor:

- **Nivel I: competencias emprendedoras en sentido estricto** significa impartir competencias clave (ver Recuadro 1 más adelante) que promuevan la independencia emprendedora y profesional y apoyen tomar decisiones autónomas en la vida privada, para impartir al alumno los conocimientos, aptitudes y competencias que le permitan triunfar en una economía en perpetuo cambio y, si es necesario o deseable, fundar su propia empresa.

FIGURA 3 Modelo TRIO de Educación para el Emprendimiento



NIVEL I

Formación básica al emprendimiento, competencias emprendedoras en sentido estricto: desarrollar ideas innovadoras propias -con valor- e implementarlas de un modo creativo y estructurado.



NIVEL II

Alentar una cultura de pensamiento y actuación emprendedores entre jóvenes adultos.



NIVEL III

Alentar una cultura de madurez, autonomía, responsabilidad personal y solidaridad (base de valor) para una sociedad civil dinámica.

Fuente: Aff y Lindner, 2005

- **Nivel II: promover una cultura de pensamiento y acción emprendedores**
significa crear un entorno que aliente y exija al alumno asumir iniciativas y cuestionar el *statu quo*. En todas las materias curriculares de una entidad de EFTP se incluyen competencias transversales como la creatividad, la empatía, la disposición a asumir riesgos, la orientación a fines prácticos y la capacidad para trabajar en equipo.
- **Nivel III: promover una cultura de autonomía, responsabilidad personal y solidaridad:** la formación al emprendimiento no implica promover el egoísmo personal; se trata de preparar alumnos abiertos a nuevas ideas e iniciativas y, además, socialmente responsables.

RECUADRO 1 Las competencias emprendedoras pueden aportar ventajas a todos los ámbitos de la vida

Tal y como observó una participante en la Conferencia Virtual UNESCO-UNEVOC 2019 sobre innovación en la EFTP: “una lección para mí en el desarrollo de currículos [es] no renunciar a la valiosa experiencia del pasado” (UNESCO-UNEVOC, 2019, p.5). Numerosas competencias fundamentales se mantienen constantes a lo largo del tiempo; son la tecnología, las condiciones empresariales y otros factores externos los que cambian y reclaman cada vez más una mentalidad emprendedora capaz de generar nuevas oportunidades y de responder a los desafíos. Por esa razón son tan importantes las competencias y resultados formativos como los del marco EntreComp de la Comisión Europea (ver Figura 9). Abarcan aptitudes, destrezas y conocimientos como la autoconciencia y autoeficacia, planificación y perseverancia, afrontar incertidumbres, alfabetización financiera o pensamiento ético.

Los ciudadanos pueden usar sus competencias emprendedoras en todo ámbito de su vida, para fomentar su desarrollo personal o participar activamente en la sociedad, para ingresar o reingresar al mercado de empleo como trabajador o profesional autónomo, o para poner en marcha proyectos independientes (culturales, sociales o comerciales).

El modo de combinar esas competencias con las impartidas por la educación básica o la capacitación técnica dependerá del contexto concreto del alumno. Por ejemplo, es probable que un futuro auxiliar de farmacia dedique menos tiempo a administrar el almacén (por ejemplo, inventario y clasificación) y mucho más a tareas digitales tales como actualizar la página internet del comercio concreto, desarrollar una aplicación para la compra digital o analizar datos de ventas mensuales (Foundation for Young Australians, 2017, p.10). Sin embargo, una función de la formación al emprendimiento es común a todas las disciplinas: consiste en crear nuevo valor, no en el sentido estricto del beneficio económico o individual, sino también valor de carácter social, ambiental, estético o intelectual (Draycott y Rae, 2011).

La Foundation for Young Australians (2015a) señala que los jóvenes necesitan aprender competencias emprendedoras (que ellos llaman “empresariales”) a fin de prepararse para la economía del futuro, de suerte que puedan convertirse en creadores y no sólo buscadores de empleo, y transitar carreras profesionales más complejas. Este organismo ha investigado los cambios en el mundo del trabajo y predice que la tecnología automatizará probablemente cerca del 40% de los empleos actuales en Australia, incluyendo un 70% de los primeros empleos que asumen hoy los jóvenes. Además, considerando una esperanza promedio de 17 empleos distintos en cinco sectores industriales diferentes en la vida laboral de cada joven, éstos necesitan prepararse para un trabajo y un conjunto de tareas laborables cada vez más flexibles.

¿En qué consisten estas competencias y aptitudes emprendedoras? Se trata de competencias genéricas y transferibles entre los diferentes empleos, consideradas tan valiosas para predecir el éxito laboral a largo plazo como los conocimientos técnicos. Los términos exactos con que se describen estas competencias difieren en función de los diversos contextos: en ocasiones las competencias se denominan “genéricas”, “blandas”, “transversales” o “competencias del siglo XXI”. Pero el significado es evidente: se trata de un conjunto de competencias, facultades y características que capacitan a los jóvenes para afrontar los desafíos que implica el cambio y transitar un futuro profesional complejo.

Confianza y autonomía	Alfabetización digital	Alfabetización financiera
Creatividad e innovación	Trabajo en equipo	Gestión de proyectos
Resolución de problemas	Aptitudes de presentación	Entusiasmo global
Competencias de comunicación	Pensamiento crítico	

Fuente: The Foundation for Young Australians (2015b)

Para apoyar su propuesta en favor de una estrategia nacional de competencias emprendedoras y orientación profesional, la fundación australiana ha categorizado y situado estas competencias emprendedoras concretas dentro de un Currículo Australiano de Competencias generales y Áreas de Formación (ver <https://www.fya.org.au/wp-content/uploads/2020/05/Enterprise-Skills-Curriculum-Mapping.pdf>).

3. ¿Por qué es importante la formación al emprendimiento?

El siglo XXI requiere que todas las personas desarrollen la capacidad de ser creativas e innovadoras en su trabajo y en sus comunidades. El mundo laboral experimenta grandes transformaciones a causa de los cambios tecnológicos, la evolución de la economía global, los nuevos modelos empresariales, la demografía y otros factores, condiciones todas que el futuro probablemente intensificará. Un número creciente de trabajadores tiene marcos laborales no convencionales, como el trabajo discontinuo o el autoempleo. Esta es una tendencia que afecta particularmente a los jóvenes, sin duda la franja demográfica más afectada en la economía ocasional de contratos temporales y empleos precarios (OCDE, 2020).

La pandemia de la COVID-19 en 2019/20 ilustra perfectamente hasta qué punto los cambios afectan a las condiciones de vida, trabajo y formación, así como al bienestar. Nos ha revelado los veloces cambios en las fronteras del trabajo, para empleados fijos o para autónomos. Simultáneamente, en numerosas regiones del mundo persiste la pobreza extrema y el aumento de la desigualdad junto a la degradación ambiental siguen cuestionando

la forma en que vive y prospera la humanidad sobre el planeta. Organizaciones como la UNESCO, la Comisión Europea, la OCDE (2018) y la OIT (2019) reconocen la importancia de promover el emprendimiento como vía para impulsar el crecimiento, la innovación y la creación de empleos, particularmente en pequeñas y medianas empresas. Así pues, preparar personas que generen con éxito empresas sostenibles constituye una prioridad para el conjunto del sistema educativo y en particular la EFTP, cuya misión específica es formar a personas para integrarse en la fuerza de trabajo.

La Tabla 1 presenta razones a favor de la formación al emprendimiento y el fomento de la mentalidad emprendedora, agrupados en tres categorías: la del **desarrollo personal**, para generar resiliencia y motivación; la del **desarrollo económico** debido a la creación de empleo propio, la reorientación de la cultura empresarial hacia el emprendimiento y la introducción de innovaciones de largo impacto en la economía; y la del **desarrollo social**, puesto que creadores e innovadores ayudan a la sociedad civil a prepararse y afrontar incertidumbres de futuro en todas las esferas de la vida.

TABLA 1 Razones y beneficios de generar una mentalidad emprendedora

Razones	Idea principal subyacente	Fuentes
a) Desarrollo personal		
Experimentar la propia eficacia Hacer realidad los propios sueños Aumentar la motivación	Toda persona debe tener la oportunidad de desarrollar sus propios potenciales y realizar sus esperanzas, sueños y talentos. La creatividad y la superación de retos grandes o pequeños son fuente de alegría para el alumno. Al participar en un programa de formación al emprendimiento, se fomenta que los alumnos descubran su propio potencial -aquello que desean con toda su alma- y consoliden su mentalidad de progreso. Las personas con mentalidad de progreso ven en los errores una ocasión de intentar algo nuevo y están convencidas de que ello les ayudará a desarrollar sus facultades.	Amabile y Kramer, 2011 Bandura, 1997 Bergmann, 2019 Duckworth <i>et.al.</i> , 2007 Dweck, 2007 Goss, 2005 Seligman, 2006
Promover el talento joven	Las personas no desarrollan automáticamente una mentalidad emprendedora. Por ello resulta necesario integrar en los currículos programas de emprendimiento. Todos los ámbitos sociales precisan emprendedores y transformadores, ya sean las artes, los deportes, la economía o la administración pública.	Comisión Europea, EACEA y Eurydice, 2016

b) Desarrollo económico

Desarrollar perspectivas para el futuro	El emprendimiento es un motor crucial para el crecimiento económico y la creación de empleo. En un contexto de mayor desempleo e índices continuamente bajos de empleo juvenil, los programas de emprendimiento son un medio para afrontar el problema. Proporcionan a los alumnos medios para crear sus propios empleos y carreras profesionales, o aportar una mentalidad emprendedora a su rol como trabajadores y aumentar así la seguridad de su empleo. Las entidades de EFTP que ofertan estos programas mejoran la motivación del alumno y su voluntad de implicarse a fondo en todas las materias impartidas. Ello permite además reducir los índices de abandono escolar.	Andersen <i>et al.</i> , 2017 Badawi, 2013 Khan y Jakel, 2017 Kuratko, 2005 Lindner, 1997 Nimeshi, 2017 Volkmann <i>et al.</i> , 2009 Wong <i>et al.</i> , 2005
El emprendedor individual se convierte en el modelo líder de la EFTP y crea una nueva cultura empresarial	El modelo profesional ideal o típico del siglo XIX era el artesano honorable, en el siglo XX el experto técnico o profesional de industria, y en el siglo XXI el modelo líder es el emprendedor individual: una persona de pensamiento creativo e innovadora, preparada para asumir riesgos, aprender de sus errores y tomar decisiones de valor.	Bridges, 1995 Gonon, 2008
Responder a la dinámica social y económica	La globalización y el progreso tecnológico generan en el mundo a un ritmo extraordinario cambios que afectan el modo en el que vivimos, trabajamos y aprendemos. Esta dinámica social y económica requiere preparar mejor la cultura emprendedora en las próximas generaciones. Sus proyectos de emprendimiento e innovación aportarán nuevo ímpetu al desarrollo social y humano, al crecimiento económico y a la creación de empleo. Los programas de aprendizaje al emprendimiento preparan a los alumnos para detectar y afrontar los retos u oportunidades que perciban, resolver los problemas que aparezcan y crear valor en términos monetarios o sociales.	Kourilsky y Walstad, 2007 Schumpeter, 1911 UNESCO-APEID, 2019 UNESCO-UNEVOC, 2019a Naciones Unidas, 2017
El crecimiento de la economía creativa como factor económico	Se estima que la economía creativa genera cerca del 10% del PIB global, con una industria cultural y creativa que ha creado casi 30 millones de empleos a escala mundial en los últimos años y emplea a más personas entre 15 y 29 años que cualquier otro sector. Casi la mitad de los trabajadores de estas industrias son mujeres. Preparar a los jóvenes para aprovechar al máximo su talento y creatividad les propiciará mejores ocasiones de realizarse en esta industria u otros rumbos que elijan para su vida.	UNESCO, 2017a UNESCO, 2017b

c) Desarrollo social

Aprender a participar en la sociedad	Todos los protagonistas del futuro se encuentran hoy en la escuela, y la forma en la que se le eduque determinará su participación concreta en la sociedad y la economía. La formación al emprendimiento ofrece una perspectiva socioeducativa. Es un modelo que puede abrir la puerta a la generación de ingresos y otras oportunidades para grupos socialmente desfavorecidos. Para diseñar todo programa de emprendimiento es importante comprender los desafíos contextuales y personales del grupo destinatario. El emprendimiento es además una forma de ganar autoconfianza y aprender a participar tanto en la sociedad como en el tejido económico.	Baxter <i>et al.</i> , 2014 Manzanera-Roman y Valera, 2019 Nafukho y Muyia, 2010
Preparar al alumno para un futuro incierto	Vivimos en una época de transformaciones sin precedentes. Los alumnos de hoy afrontan un futuro pleno de complejas temáticas sociales, tecnológicas y ambientales, como la automatización del trabajo rutinario y la impredecibilidad climatológica. Los programas de emprendimiento imparten al alumno competencias vitales clave que les ayudarán a asumir incertidumbres con agilidad y adaptarse a los cambios. Promueven la creatividad, alientan la curiosidad y ayudan al alumno a gestionar sus relaciones por medio de competencias técnicas y transversales tales como la resolución de problemas, el trabajo en equipo o aprender a aceptar los fallos.	Fadel, Trilling y Bialik, 2015 Goodwin, 2017 Leopold, Ratcheva, y Zahidi, 2016
Hacer del mundo un lugar mejor	Las personas pueden cambiar la sociedad con sus iniciativas, pequeñas o grandes. Los emprendedores sociales y promotores del cambio tratan de resolver problemas, responder a las necesidades de su comunidad y del planeta y aliviar problemas recurrentes con ayuda de sus productos y servicios. Están ansiosos por lograr impacto. Los alumnos que cursan programas formativos de emprendimiento no sólo se preparan para labrar su propio futuro: también para cambiar su comunidad y el mundo entero.	Drayton, 2006 Yunus, 2010 Naciones Unidas 2015 Volkmann <i>et al.</i> , 2009

Fuente: Lackéus, 2015; Lindner, 2018

RECUADRO 2 El ejemplo de Paraguay: sacar a los desfavorecidos de la pobreza con competencias de autosuficiencia

En Latinoamérica, los índices de abandono en la escuela secundaria son altos, debido en parte a que muchos jóvenes sienten que el tipo de educación que reciben en la escuela no les ofrece garantía ninguna de un futuro empleo (UNESCO, 2015b). Pero los alumnos que abandonan carecen de las competencias necesarias para encontrar un empleo estable y a menudo son incapaces de emprender otros programas formativos sucesivos (Banco Mundial, 2016). Los que abandonan la escuela se encuentran así a veces atrapados en el empleo informal e inestable o, peor aún, no logran encontrar ningún tipo de trabajo. Una quinta parte de los jóvenes entre 15 y 24 años en Latinoamérica son “ninis”, es decir, ni estudian ni trabajan. Estos jóvenes suelen proceder de los segmentos más pobres y desfavorecidos de la población (Banco Mundial, 2016).

Admitiendo la necesidad de una formación práctica que imparta a los jóvenes las competencias para encontrar empleo o autoemplearse, la Fundación Paraguaya creó el modelo denominado Escuela Autosuficiente (Baird y Harrelson, 2008), que ofrece a jóvenes de baja renta oportunidades para “aprender en la práctica, con ingresos y ahorros”. Las escuelas integradas en este modelo imparten el currículo oficialmente reconocido de la enseñanza secundaria, además de una formación en competencias prácticas tales como cultivo de hortalizas, ganadería o artesanía del mueble. Las Escuelas Autosuficientes sobrepasan el modelo formativo de los programas convencionales de formación profesional y se centran más en el aprendizaje práctico y las competencias transversales. Los alumnos aprenden las competencias, conocimientos y aptitudes necesarias para convertirse en emprendedores, y a aplicar lo aprendido en contextos de la vida real, produciendo bienes y servicios de pago.

Con su modelo de Escuelas Autosuficientes, la Fundación Paraguaya no sólo educa a los jóvenes de zonas rurales y de bajos ingresos, sino que los capacita como potenciales emprendedores para salir junto a sus familias de la situación de pobreza.

Fuente: Fundación Paraguaya, Paraguay. UNESCO-UNEVOC, 2017.

La Fundación Paraguaya es miembro de la Red UNEVOC. Pueden consultarse otras informaciones sobre esta institución en el Portal de la Red UNEVOC: <https://unevoc.unesco.org/home/Explore+the+UNEVOC+Network/lang=en/centre=3040>

4. ¿Qué es una entidad de EFTP emprendedora?

La transición a la economía sostenible, la implementación de tecnologías digitales y la aparición de nuevos modelos de trabajo (por ejemplo, la economía esporádica) no sólo modifican el perfil de empleos y vías profesionales: también crean nuevas oportunidades de idear soluciones a problemas sociales y económicos por medio de la innovación. Esto impulsa a los sistemas de EFTP a mejorar su capacidad de predecir la futura demanda de competencias (es decir, aptitudes transversales o específicamente técnicas que incluyan competencias digitales, ambientales y de emprendimiento) y promover el acceso a las mismas. Los sistemas de EFTP están además obligados a encontrar modos de incorporar nuevas actividades (como el desarrollo de la investigación aplicada, las incubadoras de empresas o actividades sobre los derechos de propiedad intelectual) (Otero, 2019).

Por tanto, una entidad de EFTP cuyo objetivo sea preparar a sus alumnos para ser emprendedores del siglo XXI precisa redefinir su misión y asumir modelos de actuación flexibles. Para ello, la primera etapa consiste en considerar a alumnos, docentes, agentes industriales externos y empresas sociales, como asociados a la formación, generación y difusión del conocimiento. Esa colaboración puede impulsar la innovación en la enseñanza y el aprendizaje, los modelos de trabajo, generar nuevos productos, servicios e intervenciones sociales. También puede dar lugar a nuevos usos para la infraestructura de EFTP, su experiencia y sus conexiones con la comunidad (Beddie y Simon, 2017). ¡Imagine a su centro, instituto o entidad formativa convirtiendo las aulas en centros de innovación y promoviendo la incubación de empresas!

RECUADRO 3 El ejemplo de Canadá: motores de un ecosistema de la innovación

En Canadá, los institutos y centros de formación son, desde hace mucho, motores esenciales del ecosistema nacional de la innovación y socios muy solicitados por las pequeñas y medianas empresas, empresarios en general y agentes comunitarios que tratan de encontrar soluciones innovadoras a desafíos cotidianos. Por todo el país, centros y entidades formativas ayudan a propietarios de empresas a obtener resultados tangibles, en sectores industriales tan variados como la manufactura, las tecnologías digitales, el sector alimentario, la sanidad o los recursos naturales. De hecho, sólo en 2017-2018 las actividades de investigación en centros formativos generaron más de 4.400 nuevos procesos, productos, prototipos y servicios, y casi un 87% de ellos se hizo realidad en menos de un año.

La investigación aplicada de las entidades formativas no sólo ayuda a las pequeñas empresas canadienses a ser más productivas, competitivas e innovadoras: también proporciona a los alumnos oportunidades de practicar la formación integrada en la práctica real. En 2017-2018, 53.000 alumnos participaron en proyectos de investigación aplicada en laboratorios de entidades formativas y centros de investigación, obteniendo valiosas experiencias prácticas y contribuyendo al crecimiento económico y la sostenibilidad locales. Estas experiencias dan a los graduados ventajas para encontrar empleo, poner en marcha sus propias ideas empresariales y encabezar la siguiente generación de innovadores.

En Canadá, institutos (*colleges*) y entidades formativas tienen una presencia muy singular, particularmente en regiones rurales, nórdicas o remotas, con más del 95% de todos los canadienses y un 86% de los indígenas a una distancia máxima de 50 km hasta el centro formativo. Son también punto de acceso fundamental a la enseñanza secundaria para alumnos de los pueblos originarios, inuits y métis, y mantienen ofertas educativas ideadas especialmente para ayudar a mujeres, grupos raciales e inmigrantes a desarrollar su pleno potencial. Gracias a esta orientación inclusiva de la formación, los institutos y entidades formativas garantizan que el ecosistema de la innovación en Canadá aproveche una diversidad de perspectivas para impulsar el crecimiento sostenible.

En estrecho contacto con sus respectivas comunidades, institutos y entidades formativas canadienses ofrecen a empresas locales o comunales recursos para la innovación, centros de emprendimiento o espacios de incubación, y su propia experiencia y conocimientos para idear e implementar las soluciones con el mayor impacto social colectivo.

Fuente: *Colleges and Institutes of Canada (CICan), Canadá.*

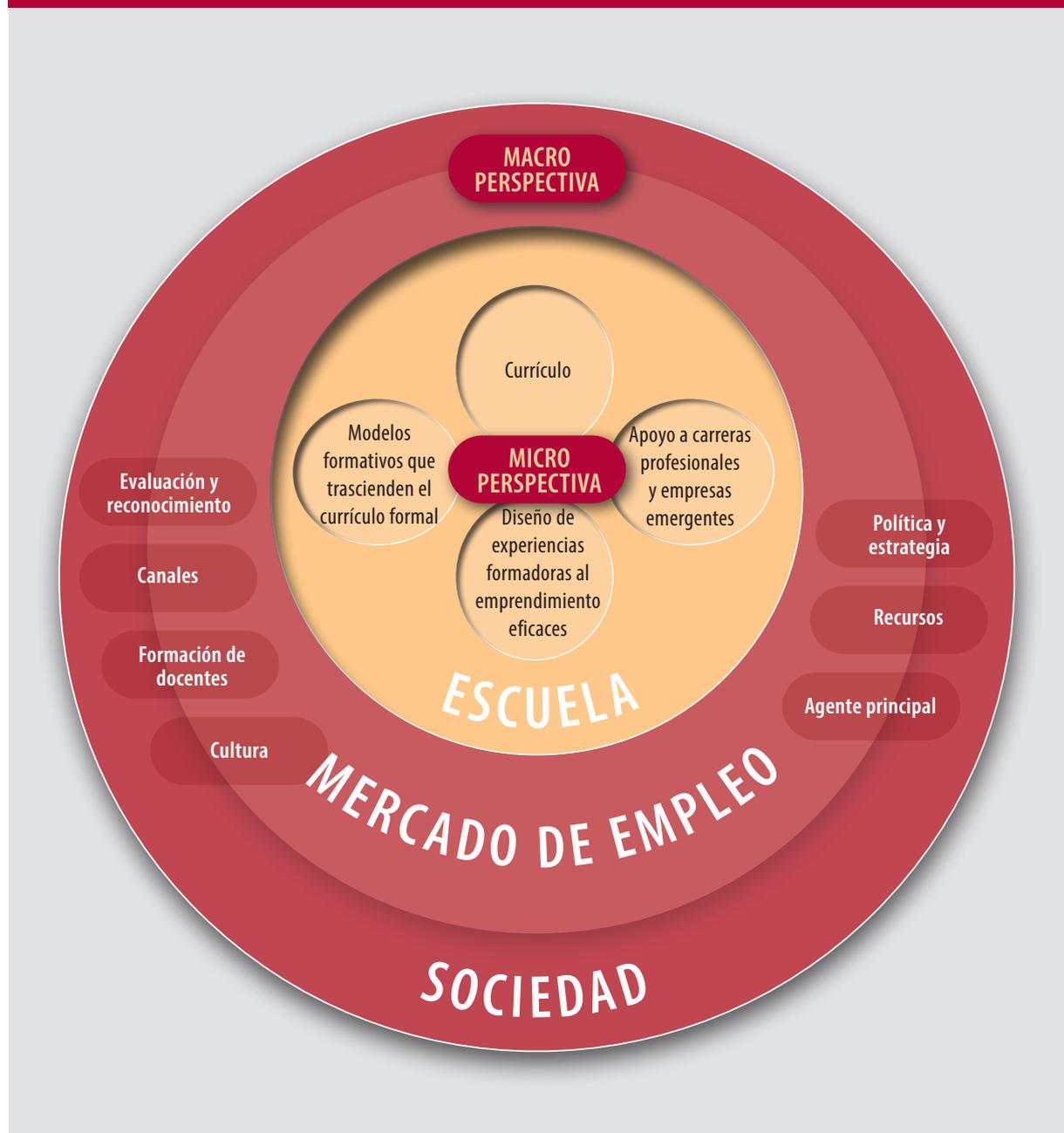
El CICan es miembro de la Red UNEVOC. Pueden consultarse más informaciones sobre esta entidad nacional en el Portal de la Red UNEVOC: <https://unevoc.unesco.org/home/Explore+the+UNEVOC+Network/lang=en/centre=3038>

5. ¿Cuáles son los componentes clave de un ecosistema de formación al emprendimiento?

La formación al emprendimiento es un modelo de enseñanza y el aprendizaje que requiere cambiar la cultura educativa. La formación al emprendimiento solo resulta óptima y de máxima eficacia si toman

en cuenta una serie de factores. Dichos factores están interconectados y generan en conjunto el “ecosistema de la formación al emprendimiento” en la EFTP.

FIGURA 4 Micro y macro perspectivas de la EFTP, con la escuela en el centro del ecosistema de la formación al emprendimiento



Fuente: Gráfico elaborado a partir de la Figura 2 en UNESCO-UNEVOC, 2019a

UNESCO-UNEVOC coordinó una serie de consultas sobre formación al emprendimiento en la EFTP a centros UNEVOC y expertos de todo el planeta, para definir los factores clave que ayudan a incorporar y generalizar la formación al emprendimiento como ecosistema en la EFTP (UNESCO-UNEVOC, 2019a, p.8.). El modelo de ecosistema que muestra la Figura 4 ilustra los elementos que apoyan e impulsan una buena implementación de la formación al emprendimiento. A escala macro, los agentes políticos condicionan la capacidad de crear una progresión clara del desarrollo de competencias emprendedoras, desde la enseñanza primaria hasta la superior o terciaria, pasando por la EFTP. Los agentes institucionales -líderes educativos o docentes- influyen sobre la gobernanza e implementación de marcos políticos y curriculares. A escala micro, cada entidad debe diseñar con sus docentes un modelo eficaz y específico de formación al emprendimiento. Esta visión del ecosistema puede usarse para orientar el proceso de autoevaluación que emprenderá la sección siguiente (Parte B). La tercera sección (Parte C) de esta guía conducirá al lector/a por doce etapas para ayudarle a crear un ecosistema emprendedor en su entidad concreta de EFTP.

La **micro perspectiva**. ALCANCE: ¡Lo que se quiere hacer!

- (1) **Diseñar experiencias eficaces de formación al emprendimiento:** primeramente, tener objetivos claros: ¿por qué se quiere apoyar la formación al emprendimiento? ¿qué resultados deben lograrse para el grupo destinatario? ¿quién debe educar al emprendimiento?
- (2) **Currículo:** ¿qué actividades básicas y modelo formativo se desean adoptar? ¿qué tipo de cursos y grupos deben implementarse? ¿dónde debe “vivirse” el emprendimiento dentro de la entidad?
- (3) **Modelos formativos que superan el currículo formal:** actividades paralelas al currículo, clubs del emprendimiento, festivales ...
- (4) **Apoyo a vías profesionales y a empresas emergentes:** tutorías y becas

La **macro perspectiva**: DIMENSIONES: ¡lo que ya se tiene!

- (1) **Política y estrategia:** Un papel proactivo de las autoridades educativas locales o nacionales podría permitir a éstas apoyar la formación al emprendimiento por las vías siguientes: situar el estado actual de la formación al emprendimiento; detectar oportunidades y desafíos específicos nacionales al emprendimiento; desarrollar y apoyar algunas actividades de formación al emprendimiento, como formación para docentes, festivales, gestionar la interacción con de agentes clave, crear rutinas de control y evaluación.
- (2) **Recursos:** los recursos de la formación al emprendimiento suponen destinar personas y tiempo a ésta, y también asumir un modelo pedagógico adaptado a la región concreta. Un requisito central es que los alumnos tengan acceso a sus agentes comunitarios, sociales o económicos, de modo que puedan llevar a la práctica sus ideas.
- (3) **Agentes:** ¿quién realiza emprendimientos reales y puede apoyar a los alumnos a generar una mentalidad emprendedora?
- (4) **Cultura:** normas, valores y tradiciones que promueven (u obstaculizan) el emprendimiento.
- (5) **Formación de docentes:** ¿cómo se incluye la formación al emprendimiento dentro de la formación para docentes (educación inicial o formación continua) y qué posibilidades existen de cooperación con entidades de EFTP?
- (6) **Canales:** ¿cómo se comunica y se difunde el emprendimiento en toda la entidad de EFTP y sus contactos externos?
- (7) **Evaluación y reconocimiento:** ¿cómo integrar una cultura de evaluación que apoye la formación activa de competencias emprendedoras? ¿cómo se reconocen las competencias emprendedoras prácticas con respecto al conocimiento académico?

Sección

B

Realizar una autoevaluación

1. La autoevaluación: ¿en qué fase de formación al emprendimiento se encuentra hoy su entidad de EFTP?

El esquema progresivo (Tabla 2) muestra que la implementación de la formación al emprendimiento consiste en varias etapas. Una entidad de EFTP emprendedora es aquella que incorpora la formación al emprendimiento como parte de su programa integral, no como oferta extracurricular por separado. Ésta comprende actividades formativas orientadas al rendimiento en numerosas áreas de estudio, y se difunde por toda la cultura del centro. En una entidad de EFTP emprendedora, las medidas para promover el pensamiento emprendedor y sostenible, mejorar la propia eficacia y asegurar el desarrollo personal y la educación de ciudadanos responsables forman parte integral de la enseñanza y de la vida escolar cotidiana.

Las entidades formativas pueden asumir un modelo progresivo para implantar la cultura emprendedora. La Tabla 2 muestra cómo puede avanzarse desde un comienzo discreto hasta obtener un ecosistema integral de formación al emprendimiento. Para desarrollar la formación al emprendimiento es necesario analizar en qué etapa o fase concreta –desde los primeros pasos hasta un sistema plenamente integral– se sitúa una entidad determinada. ¿Cuáles son las carencias? ¿En qué ámbitos es más eficiente la entidad?

TABLA 2 Fases para transformar una entidad de EFTP en un ecosistema de formación al emprendimiento

	Fase rudimentaria, basada esencialmente en la iniciativa individual	Fase de introducción de un ecosistema emprendedor: elaboración del concepto	Implementación del concepto, consolidación del modelo y desarrollo de la práctica	La formación al emprendimiento está integrada en la entidad y se evalúa su impacto
Plan de formación al emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> No se dispone de un concepto formal. La formación al emprendimiento, si existe, consiste en iniciativas de docentes individuales. Primeros proyectos de formación al emprendimiento. No existen, o son rudimentarias, plataformas de diálogo con otros docentes o agentes relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se elabora e implanta un concepto que detecta y define los objetivos de la formación al emprendimiento y las competencias, funciones y responsabilidades del equipo básico responsable. Se definen los agentes y se crean mecanismos de cooperación. Se determina la propuesta de valor (y los resultados pretendidos): puede implicar coordinar agendas competidoras dentro de la entidad formativa. Se mapea y analiza la formación al emprendimiento para detectar ejemplos de buenas prácticas e intercambiar éstos con otras escuelas o centros. Se reúnen métodos y materiales formativos eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se especifican resultados, objetivos, indicadores y metas formativas. Se diseñan métodos para evaluar los resultados formativos y, si es aplicable, las cualificaciones adecuadas. Se integran mecanismos de cooperación regular a diferentes niveles del sistema, con funciones y responsabilidades de los diversos agentes claramente definidas y aceptadas. Se crean vías de financiamiento para apoyar la formación al emprendimiento. Se asegura la disponibilidad de materiales formativos, canales de difusión y la amplia aplicación de métodos eficientes de enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión continua y evaluación regular de los programas de emprendimiento en cuanto a su calidad y resultados formativos. Los mecanismos de apoyo a la implementación forman parte de la labor diaria de los docentes y la escuela. Aplicación y mejora continuas de métodos de enseñanza eficientes. Existen mecanismos sólidos de financiamiento. Las asociaciones con otros agentes se encuentran integradas en el ecosistema del emprendimiento y la innovación.

TABLA 2 Fases para transformar una entidad de EFTP en un ecosistema de formación al emprendimiento

	Fase rudimentaria, basada esencialmente en la iniciativa individual	Fase de introducción de un ecosistema emprendedor: elaboración del concepto	Implementación del concepto, consolidación del modelo y desarrollo de la práctica	La formación al emprendimiento está integrada en la entidad y se evalúa su impacto
Plan de formación al emprendimiento		<ul style="list-style-type: none"> • Se concienciar a docentes en todo el ecosistema sobre la formación al emprendimiento. • Se establecen los grupos destinatarios de alumnos y se ponen en marcha campañas de comunicación para atraer su interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se define un objetivo de investigación. • Se establece una red de agentes y empleadores. 	
Oportunidades formativas	<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecen a algunos escasos grupos de alumnos. • Se alientan la creatividad y la innovación en diversas materias como artes, diseño, artesanías y otras, generando conocimientos y competencias para actuar sobre ideas y fomentar la iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecen y esperan de todos los alumnos. • En algunas clases se implanta una responsabilidad compartida sobre proyectos de formación al emprendimiento. • Los proyectos formativos reflejan la realidad: experiencia práctica; formación en el proceso de innovación. • Las competencias y aptitudes desarrolladas incluyen creatividad, flexibilidad, actitud positiva, iniciativa, responsabilidad y resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La formación al emprendimiento se encuentra incorporada en el currículo de todos los alumnos, e incluye conocimientos sobre la gestión de pequeñas empresas. • Los alumnos aceptan una mayor responsabilidad en cuanto su propia formación, los docentes apoyan y supervisan. • Formación para poner en marcha y administrar una empresa propia. • Práctica en la gestión de una empresa o proyecto conectados al mundo del trabajo o a la sociedad, por ejemplo, un nuevo programa ambiental en el vecindario inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> • La formación al emprendimiento es obligatoria para todos los alumnos, y éstos pueden elegir entre diversas opciones. • Los alumnos son responsables de diseñar proyectos, y los docentes les apoyan como asesores. • Formación en liderazgo-formación en innovación y evaluación de ideas-cooperación-división del trabajo. Los alumnos operan una empresa real o una iniciativa concreta como parte del curso. • Cooperación con entidades externas para trabajar en proyectos conjuntos o en la formación dentro de la empresa.
Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso específico a algunos materiales y herramientas para el trabajo creativo, que ayudan a transformar ideas en innovaciones dentro de algunas materias. 	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela dispone de diversas herramientas y materiales que ayudan a los alumnos a trabajar sobre una variedad de proyectos para realizar ideas. • Existe un entorno seguro donde puede llevarse a cabo la formación al emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a diversas herramientas y materiales para llevar a cabo una serie de realizaciones prácticas de ideas dentro de la entidad, implementadas en el horario escolar y como actividad extracurricular o bien en un puesto de 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a diversas herramientas y materiales para llevar a cabo una serie de realizaciones prácticas de ideas dentro de la escuela o en el puesto de trabajo. • Acceso regular a la experiencia necesaria externa a la escuela. Por ejemplo, el proyecto puede implicar resolver un problema que plantea un empleador privado local.

TABLA 2 Fases para transformar una entidad de EFTP en un ecosistema de formación al emprendimiento

	Fase rudimentaria, basada esencialmente en la iniciativa individual	Fase de introducción de un ecosistema emprendedor: elaboración del concepto	Implementación del concepto, consolidación del modelo y desarrollo de la práctica	La formación al emprendimiento está integrada en la entidad y se evalúa su impacto
Experiencia docente	<ul style="list-style-type: none"> • El docente muestra interés por la formación al emprendimiento y entusiasmo por proyectos individuales de formación al emprendimiento. • El docente apoya ideas del alumnado y fomenta la creatividad y la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El docente ha recibido una capacitación y conocimientos básicos para la formación al emprendimiento. • Concede a los alumnos autonomía dentro de ciertos límites. Respeta las experiencias previas del alumno. • Organiza proyectos en el trabajo y experiencias prácticas para sus alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiza con regularidad su capacitación inicial para la formación al emprendimiento, en contacto con la industria y el ecosistema de empresas emergentes. • Da a sus alumnos responsabilidad para planificar, crear y operar un proyecto empresarial (dentro de la entidad de EFTP). • Alienta a los alumnos a buscar contactos fuera de la escuela y les ayuda a establecerlos. • Controla los progresos para formalizar una evaluación del emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • El docente organiza y participa en difundir la formación al emprendimiento en su propia escuela. • El docente forma, organiza y transfiere gradualmente la responsabilidad a los alumnos. Actúa como asistente y consultor. • El docente fomenta el ecosistema de la formación al emprendimiento por toda la escuela y su red de contactos correspondientes. • El docente trabaja con los alumnos en un proyecto de investigación aplicada para un asociado externo.
Dirección y cultura de la entidad formativa	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes o directivos tienen buena opinión del emprendimiento y fomentan un énfasis en la innovación en determinadas materias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos o gestores de la entidad esperan que surjan y apoyan proyectos que reflejen la realidad e incluyan una enseñanza y aprendizaje prácticos en el proceso de innovación. • Los procesos de evaluación en la entidad incluyen el aprendizaje de la creatividad. • Los líderes o directivos promueven el concepto de la formación al emprendimiento en toda la entidad formativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes apoyan la propiedad de los proyectos por los alumnos y resaltan el valor de la formación al emprendimiento. • Los procedimientos de evaluación en la escuela incluyen el proceso y la creatividad, y la formación al emprendimiento genera créditos. • Existe un equipo responsable encargado de contactar con los directivos escolares y los agentes externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura escolar respeta la autonomía y el trabajo creativo de los alumnos, que está apoyado y animado por los líderes escolares. • Existen procedimientos de evaluación que valoran el proceso y la creatividad.

Fuente: tabla elaborada por combinación y adaptación de las siguientes fuentes: Comisión Europea, 2012, p. 24 sig.; Rogan y Grayson, 2003; y Jónsdóttir, 2005

Sección

C

Iniciar y afianzar la formación
al emprendimiento en la EFTP

Componentes básicos del Cuadro Institucional de la Formación al Emprendimiento (CIFE)

Introducir e integrar a largo plazo la formación al emprendimiento en una entidad de EFTP es un reto para todos los implicados. Las doce etapas y cuestiones que presenta esta sección de nuestra guía permiten esbozar la formación al emprendimiento en el centro o entidad respectiva. Al rellenar el Cuadro Institucional de la Formación al Emprendimiento (CIFE) irá apareciendo un modelo de acción para su propia entidad de EFTP en materia de emprendimiento.

Tras realizar una presentación del CIFE, esta sección expondrá cuestiones reunidas en 12 etapas, cada una de ellas con la misma estructura, para orientar la tarea de implantar la formación al emprendimiento:

- Cuestiones a responder
- Potenciales desafíos para realizar la etapa correspondiente
- Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa
- Información sobre las notas para rellenar cada casilla del CIFE

Para integrar la formación al emprendimiento en una entidad de EFTP, es importante definir claramente el punto de partida. En numerosos países o regiones ya existen estrategias o planes de acción para la

educación al emprendimiento. Estos planes constituyen de por sí un impulso importante para afianzar la formación al emprendimiento (Comisión Europea, 2012), por lo que será esencial saber si el Cuadro de su entidad particular está vinculado a una eventual estrategia nacional en su país. Considerando que dichas estrategias pueden diferir mucho, se ha concebido la herramienta CIFE para un uso flexible.

Una vez creado el impulso, se precisa un proyecto para la propia entidad de EFTP. Dicho proyecto es comparable con el plan de obras de un edificio: se prepara antes de la construcción y comprende probablemente varias fases de desarrollo, desde los primeros esbozos hasta el plan acabado. Ese proyecto definido será también la base de la implementación y de la implicación de otros agentes. El CIFE ayuda a decidir los elementos clave de un proyecto de formación al emprendimiento y a presentar la idea claramente para difundirla. La herramienta CIFE se diseñó a partir del modelo e.e.si de la Escuela de Emprendimiento (Lindner, 2019) y del Cuadro de Modelo Empresarial (Osterwalder y Pigneur, 2010), en un seminario UNESCO-UNEVOC con un grupo de especialistas en formación al emprendimiento procedentes de Austria, Chile, China, España, India, Italia, Nigeria, Paraguay, Sudáfrica y Túnez (ver Figura 5, 7 y 8).

FIGURA 5 Las 12 etapas del CIFE para implantar la formación al emprendimiento



¿Para qué sirve el CIFE?

El CIFE le ayudará a configurar las características del emprendimiento en su entidad de EFTP. Se basa en los siguientes tres principios:

Centrado en el valor

El CIFE ayuda a centrarse en **los promotores reales de la formación al emprendimiento**, pues ofrece herramientas que permiten captar lo que desea el grupo destinatario (alumnos, agentes de la industria, comunidad local, por ejemplo) y estudiar las posibilidades viables. Muestra asimismo las actividades de formación al emprendimiento importantes para una entidad de formación profesional, y cómo pueden integrarse éstas en un ecosistema de formación al emprendimiento. El empleo de esta guía permite detallar el proyecto, centrarse en los puntos esenciales y aclarar las conexiones con otras actividades formativas y con los agentes involucrados.

Flexibilidad

Esta herramienta le animará a ver el proyecto de su entidad formativa de modo estructurado, pero con la flexibilidad suficiente para adaptar dicha visión a la entidad y alumnos respectivos. El CIFE hace más sencillo reflexionar sobre formas de asumir nuevos enfoques y distintos modelos.

Transparencia y trazabilidad

Este instrumento es un buen marco para generar un proyecto de formación al emprendimiento en la propia entidad de EFTP. La herramienta se ha ideado para un uso sencillo, para ayudar al usuario a detectar los puntos fuertes y débiles de su modelo de formación al emprendimiento, y para exponer la estructura concreta de dicho modelo.

FIGURA 6 Desarrollo del proyecto, desde el punto de partida hasta su implementación real



Cuadro Institucional de la Formación al Emprendimiento (CIFE)

FIGURA 8 Cuestiones básicas que toda entidad formativa debe plantearse para implantar la formación al emprendimiento



El tamaño de los recuadros puede adaptarse a los requisitos

Propuesta de Valor

La propuesta de valor: definir el valor que genera la formación al emprendimiento para los alumnos y para la entidad de EFTP

¿Por qué se desea generalizar la formación al emprendimiento en la entidad formativa? La propuesta de valor forma la base del CIFE. Pegue aquí todo lo que suponga ventajas de la formación al emprendimiento para su entidad de EFTP.

Las siguientes preguntas y ejercicios ayudarán a definir una propuesta de valor y encontrar una forma clara y convincente de articularla.

Cuestiones a responder

- ¿Existe una estrategia nacional, regional o local de formación al emprendimiento?
- ¿Qué valor o qué fines persigue dicha estrategia?
- ¿Qué valor genera la formación al emprendimiento para sus alumnos?
- ¿Qué valor genera la formación al emprendimiento para su entidad?
- ¿Qué problema debe resolver, por ejemplo, un problema social en la comunidad, o de subempleo?
- ¿Qué beneficio o valor añadido ofrece su entidad de EFTP a su grupo destinatario?
- ¿Por qué apoyarían el proyecto los agentes asociados a la entidad formativa?

Desafíos potenciales para realizar esta etapa

- Formular claramente una propuesta de valor no es tarea sencilla. Averigüe lo que están haciendo otras entidades de EFTP, y consulte a sus propios agentes involucrados, en particular alumnos y graduados.

Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa

- Planilla 1A: ¿Por qué se desea generalizar la formación al emprendimiento?
- Planilla 1B: ¿Qué enfoque o modelo de formación al emprendimiento empleará su entidad de EFTP?

Notas para esta etapa del CIFE

- Debe formularse un mensaje claro y convincente: agrupar las notas adhesivas en la casilla del CIFE para la Etapa 1 (Propuesta de Valor).

RECUADRO 4 **India ofrece una perspectiva nacional y un marco político para la propuesta de valor**

En India, la formación al emprendimiento ha cobrado fuerza en todo el sistema de educación formal y en las entidades de EFTP. La Corporación Nacional para el Desarrollo de las Competencias (NSDC, siglas en inglés) promueve el emprendimiento en toda la EFTP, bajo los auspicios del Ministerio para el Desarrollo de las Competencias y el Emprendimiento. La NSDC promueve el desarrollo de las competencias profesionales fomentando la creación de entidades formativas de gran tamaño, alta calidad y lucrativas. El organismo financia proyectos de formación profesional con potencial de crecimiento y rentables, y elabora modelos apropiados para afianzar, apoyar y coordinar las iniciativas del sector privado.

- *Por el lado de la oferta:* se observa un cambio de mentalidad entre los jóvenes, de la búsqueda de empleo a la creación de empleo. Los jóvenes saben que una mentalidad emprendedora es esencial para prepararse al “mundo del trabajo”. La formación al emprendimiento no se limita solo a la creación de empresas, también propicia destrezas clave para la vida y el trabajo, que el alumno desarrolla y practica en un currículo general de EFTP. Este tipo de formación está imponiéndose a escala mundial.
- *Por el lado de la demanda:* las condiciones macroeconómicas condicionan una creación de empleo limitada. Esto se compensa con la oportunidad de iniciar, dentro de la cadena de valor económico, un autoempleo o un emprendimiento. Por tanto, es necesario formar a la juventud india en competencias emprendedoras. Éstas también resultan necesarias para generar un crecimiento sostenible en todo el país.

Grupos destinatarios: la labor de la NSDC se centra sobre todo en los trabajadores manuales y los jóvenes excluidos inicialmente del sistema educativo principal, particularmente mujeres. Cerca del 25% de los que inician una formación profesional en India a través de programas sociales financiados centralmente optan por el autoempleo o el emprendimiento.

El Ministerio de Desarrollo de Competencias y Emprendimiento (2015), en su Política de Desarrollo de Competencias y Emprendimiento, resalta su función promotora del ecosistema formativo, y afirma que este ecosistema del emprendimiento resulta necesario para activar el potencial humano. Este marco político propone una estrategia del emprendimiento dividida en nueve ámbitos:

- Educar y equipar a emprendedores potenciales o en fase inicial por toda India.
- Conectar a emprendedores con homólogos, tutores e incubadoras.
- Apoyar a emprendedores por medio de Centros del Emprendimiento.
- Promover una transición cultural a favor del emprendimiento.
- Fomentar el emprendimiento en grupos infrarrepresentados.
- Promover el emprendimiento entre mujeres.
- Hacer más sencilla la creación de empresas.
- Mejorar el acceso a la financiación.
- Promover el emprendimiento social y las innovaciones de base.

Fuente: Corporación Nacional para el Desarrollo de las Competencias (NSDC, siglas en inglés), India. La NSDC es miembro de la Red UNEVOC. Pueden consultarse más informaciones sobre este organismo nacional en el Portal de la Red UNEVOC: <https://unevoc.unesco.org/home/Explore+the+UNEVOC+Network/lang=en/centre=3080>

PLANILLA 1A:

¿Por qué se desea generalizar la formación al emprendimiento?

Convoque a un grupo de los agentes involucrados que se hayan definido (directivos, docentes, alumnos, graduados, asociados de la comunidad o la industria) para analizar en sesión común la propuesta de valor formulada y cómo traducir ésta en una estrategia de formación al emprendimiento.

<p>a) Análisis colectivo del "POR QUÉ". Para comenzar, utilicen la Figura 4 y toda estrategia nacional o regional de formación al emprendimiento que se considere relevante.</p>	<p>Pongan por favor sus ideas por escrito en notas adhesivas.</p>
<p>b) Debatar las ideas en grupos pequeños</p>	<p>Cada grupo pequeño reunirá todas las notas escritas.</p>
<p>c) Llevar estas ideas a una sesión plenaria, que definirá las siguientes etapas para la entidad.</p>	<p>Agrupar las notas adhesivas en la sesión plenaria conforme a las acciones prioritarias, y a continuación pegarlas en la Casilla 1 del CIFE.</p>

¿Qué tipo o modelo de formación al emprendimiento se desea generalizar?

Modelos de formación al emprendimiento	Ya pensaron ustedes por qué se desea integrar o afianzar la formación al emprendimiento. Ahora valoren por favor los respectivos enfoques o modelos (1 = muy importante para nuestra entidad; 5 = poco importante), y expliquen su valoración. ¿Por qué?	
<p>a) Desarrollar y afianzar la mentalidad emprendedora entre los jóvenes. La formación al emprendimiento en las entidades de EFTP debe ayudar a los jóvenes a pensar y comportarse como emprendedores lo antes posible, y a adquirir las correspondientes competencias. Estas competencias son precisas para la vida profesional y la privada.</p>	<p>1 <input type="radio"/></p> <p>2 <input type="radio"/></p> <p>3 <input type="radio"/></p> <p>4 <input type="radio"/></p> <p>5 <input type="radio"/></p>	
<p>b) Impartir competencias y experiencias alienta al alumno a iniciar o participar en una actividad emprendedora. Desarrollar contenidos, métodos y actividades formativas para apoyar este modelo.</p>	<p>1 <input type="radio"/></p> <p>2 <input type="radio"/></p> <p>3 <input type="radio"/></p> <p>4 <input type="radio"/></p> <p>5 <input type="radio"/></p>	
<p>c) Priorizar los enfoques emancipativos de la formación al emprendimiento con relevancia social y pedagógica (por ejemplo, los objetivos de desarrollo sostenible).</p>	<p>1 <input type="radio"/></p> <p>2 <input type="radio"/></p> <p>3 <input type="radio"/></p> <p>4 <input type="radio"/></p> <p>5 <input type="radio"/></p>	
<p>d) Concentrarse en formar a auto-emprendedores, que puedan establecerse por sí solos en el mercado de trabajo como trabajadores autoempleados.</p>	<p>1 <input type="radio"/></p> <p>2 <input type="radio"/></p> <p>3 <input type="radio"/></p> <p>4 <input type="radio"/></p> <p>5 <input type="radio"/></p>	

¿Quiénes son los grupos destinatarios de la formación al emprendimiento?

Es muy importante decidir a qué personas y organizaciones su entidad formativa desea ofrecer un programa de emprendimiento. Ellos constituirán su grupo destinatario. La respuesta les ayudará a decidir qué tipo de formación al emprendimiento se precisa. Obsérvese que, si bien la formación al emprendimiento puede ofrecerse a toda persona, determinados grupos -en particular mujeres y muchachas, refugiados, personas con discapacidad

o alumnos desmotivados- pueden tener problemas o barreras específicas para generar mentalidades emprendedoras o crear una empresa emergente. Para responder a estos problemas se requiere un apoyo a medida.

Las siguientes cuestiones y ejercicios les ayudarán a definir sus grupos destinatarios.

Cuestiones a responder

- ¿Cuáles son sus grupos destinatarios más importantes? (la Planilla A contiene una lista)
- ¿Qué características tiene el grupo destinatario? El género, edad, contexto social o residencia de los destinatarios son factores tan importantes como sus propios deseos, problemas o necesidades.
- ¿Cómo contribuye la formación al emprendimiento a generar valor para los destinatarios?

Desafíos potenciales para realizar esta etapa

- Reunir todas las informaciones precisas sobre el grupo destinatario no es tarea sencilla. No deben presumirse sus necesidades sin clarificar éstas con el propio grupo destinatario.

Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa

- Planilla 2A para categorizar los grupos de destinatarios.
- Planilla 2B para crear "perfiles de destinatarios" y elaborar personas ficticias a partir de determinados rasgos de carácter.

Notas para esta etapa del CIFE

- Debe definirse claramente el grupo destinatario.
- Lista de destinatarios modelo (grupos de usuarios con características y comportamiento determinados), a ser posible agrupados por orden de prioridad.
- Péguense las notas adhesivas en la casilla del CIFE correspondiente a la Etapa 2 (Grupo Destinatario).

RECUADRO 5 Formación al emprendimiento para mujeres y refugiados: combinar intervenciones con una formación a medida resulta óptimo

Se ofrecen a **mujeres** oportunidades de formación al emprendimiento tanto internas como externas a las entidades formales de EFTP. El objetivo clave de muchas de estas oportunidades o proyectos es mejorar la movilidad social y las oportunidades económicas de la mujer. Sarfaraz et al. (2014) resaltan que la prosperidad y la cohesión social aumentan en los países en donde las mujeres participan plenamente en la vida económica y el liderazgo. El Índice de Emprendimiento Femenino (IEF), registrado en 77 países (2015) muestra también que es necesario mejorar: el 61% de las naciones está por debajo de 50 en la escala 100 del IEF (Terjesen y Lloyd, 2015). El factor económico “mujer” no sólo contribuye a una sociedad más justa y mejor: es esencial para la autodeterminación y la independencia femenina (Schneider, 2017). Yadav y Unni (2016) señalan que existen diferentes dimensiones del emprendimiento femenino.

Un estudio para la OIT (Patel, 2014) sobre medidas de apoyo para promover el emprendimiento entre las mujeres evaluó seis meta-valoraciones y veintitrés estudios de impacto. El estudio confirma que la combinación de apoyo económico y formación al emprendimiento parece ser la mezcla más eficiente para ayudar a las mujeres a poner en marcha sus propios negocios, mejor que un apoyo económico y una formación al emprendimiento por separado. Recomienda también una serie de intervenciones: combinar la formación al emprendimiento con la formación entre iguales; tutorías; crear redes de mujeres; implicar a los hombres de la casa; y ofrecer apoyo económico a proyectos de mujeres.

Aunque no abundan las pruebas del impacto de las iniciativas de emprendimiento sobre **refugiados y sus medios de vida**, la OCDE (2019) sugiere que un factor clave del éxito es el empleo de una formación a medida con un personal que pueda hablar los idiomas pertinentes y conozca el sistema local de apoyo al emprendimiento, y también los retos y problemas que afrontan los refugiados. Además de fomentar la formación al emprendimiento generalizada, la OCDE resalta temas como las normas y obligaciones administrativas, y las implicaciones que tiene la situación legal y la ciudadanía de los migrantes. Para apoyar la obtención de competencias idiomáticas, muchos programas de formación al emprendimiento para refugiados incluyen clases de lengua centradas en un vocabulario emprendedor y específico para sectores.

PLANILLA 2A:

¿Quién es el grupo destinatario de la formación al emprendimiento en EFTP?

La categorización de destinatarios ayuda a descubrir los diferentes requisitos de sus alumnos y el tipo de programas de emprendimiento idóneos para ellos.

Grupos destinatarios	¿Cuántas personas?	¿Qué nivel tiene ya la mentalidad emprendedora en el grupo destinatario? 1= muy alto, 5= mínimo	¿Cuál es el objetivo del grupo destinatario?	¿Qué competencias posee ya el grupo destinatario?	¿Qué recursos o problemas específicos tiene el grupo destinatario?
Todos los alumnos de EFTP de la entidad de EFTP		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5			
Alumnos de la EFTP con determinados niveles educativos		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5			
Alumnos de la EFTP en determinadas disciplinas		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5			
Hombres/ mujeres		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5			
Alumnos de la EFTP con discapacidades		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5			
Jóvenes externos a la escuela		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5			
Graduados que no encuentran empleo		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5			
Graduados que desean iniciar una (micro)empresa		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5			
Graduados que desean trabajar en una empresa y continuar su formación		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5			
Otros		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5			

Perfiles típicos. ¿Qué sabemos del grupo destinatario?

Comprender a los alumnos es esencial para adaptar el modelo de formación al emprendimiento.

<p>Trasfondo (empleo, carrera, educación, familia):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el trasfondo educativo? • ¿Cuáles son las circunstancias familiares? • ¿Qué es importante para ellos/as en la vida? 	<p>Demografía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad y género • Lugar de residencia • Condiciones de vida
<p>Características definitorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué caracteriza a estas personas? (p.ej., aficiones, intereses) • ¿Cuáles son sus vías preferidas de comunicación (digital/presencial, otros)? • ¿Quién influye sobre ellos/as (amigos, compañeros de trabajo, modelos sociales, etc.)? 	
<p>Expectativas, objetivos y emociones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué desean lograr estas personas con la EFTP? • ¿Qué problemas desean resolver? • ¿Qué beneficios tratan de alcanzar? • ¿A qué podría temer el grupo destinatario? • ¿Qué podría servirles de inspiración particular? 	<p>Desafíos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué desafíos o problemas afrontas estas personas? • ¿Contra qué luchan?
<p>Solución ideal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo puede ayudarse a estas personas a superar el reto? • ¿Cómo pueden sobrepasarse sus expectativas? • ¿Con qué emociones puede atraérselas? • ¿Cómo se les ayuda a lograr sus objetivos? 	<p>Objeciones comunes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué argumentos en contra puede haber? • ¿Qué podría molestarlos o inquietarlos?

Competencias Emprendedoras

¿Qué competencias emprendedoras deben impartirse al alumno de EFTP?

Una vez definida la propuesta de valor e identificados los grupos destinatarios, es necesario establecer qué competencias se desea obtener con la medida. Las siguientes cuestiones y ejercicios ayudarán a formular las competencias emprendedoras para el alumno, en función del tipo de programa o modelo formativo que se crea apropiado. Las competencias pueden variar, dependiendo del modo en que los alumnos intenten desarrollar su mentalidad emprendedora,

y en función también del mercado de trabajo y las necesidades comunitarias. Por ejemplo, un trabajador de fábrica no solo precisa la capacidad de trabajar en equipo, sino también mejores conocimientos técnicos para resolver un problema de fabricación, mientras que los emprendedores autoempleados necesitan mantener su motivación mental y disponer de buenas competencias empresariales.

Cuestiones a responder

- ¿Cuáles son los objetivos formativos del programa de emprendimiento?
- ¿Qué competencias emprendedoras deben reforzarse?
- ¿Qué competencias emprendedoras de tipo profesional, social, metodológico y de auto eficiencia deben obtenerse?
- ¿Cómo se formulan los requisitos de competencias (véase Planilla 3A)?

Desafíos potenciales para realizar esta etapa

- Las competencias emprendedoras deben formularse desde la perspectiva del alumno, de suerte que quede claro cuál debe ser el resultado de la formación. El reto es definir unas competencias que puedan adaptarse al alumno y a las condiciones locales. Su descripción no debe ser ni demasiado general ni demasiado específica.
- Las competencias deben apoyarse mutuamente, para garantizar que el alumno se gradúe dotado de un conjunto coherente de destrezas y actitudes emprendedoras.

Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa

- Planilla 3A: ¿Qué competencias son importantes para el grupo destinatario?
- Descargue el documento completo EntreComp (Bacigalupo et al., 2016) o use como referencia otros marcos de competencias que pueda considerar útiles. Será útil para completar este componente del CIFE. Puede que sea necesario mezclar y combinar competencias una vez elegido el programa más apropiado de formación al emprendimiento.

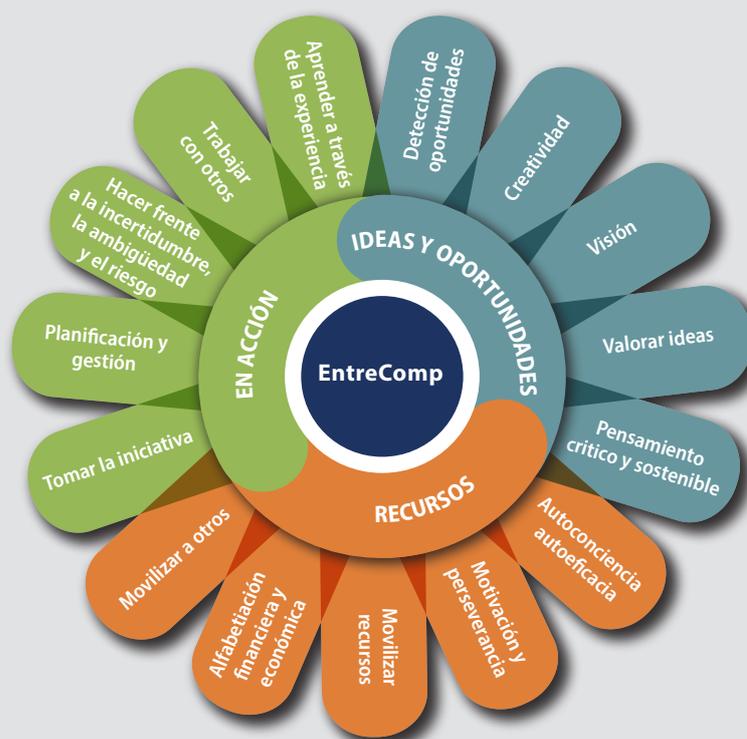
Notas para esta etapa del CIFE

- Redactar una lista de competencias por módulo, apuntarlas en notas adhesivas y pegarlas en la casilla del CIFE para la Etapa 3 (Competencias Emprendedoras)

El Marco de Competencias Emprendedoras (EntreComp, ver Figura 9), elaborado por la Comisión Europea categoriza tres ámbitos de competencias,

cada uno de ellos con cinco competencias principales y otras competencias específicas, en función del nivel educativo.

FIGURA 9 El Modelo EntreComp



Ámbitos de competencias

Competencias

1. Ideas y oportunidades

- 1.1 Saber detectar oportunidades
- 1.2 Creatividad
- 1.3 Visión
- 1.4 Valoración de ideas
- 1.5 Pensamiento ético y sostenible

2. Recursos

- 2.1 Conciencia de sí mismo y autoeficiencia
- 2.2 Motivación y perseverancia
- 2.3 Saber movilizar recursos
- 2.4 Conocimientos básicos financieros y económicos
- 2.5 Saber movilizar a otros

3. Entrar en acción

- 3.1 Saber tomar la iniciativa
- 3.2 Planificación y gestión
- 3.3 Saber afrontar incertidumbres, ambigüedades y riesgos
- 3.4 Saber trabajar con otros
- 3.5 Aprender por la experiencia

Fuente: Bacigalupo et al., 2016

PLANILLA 3:

¿Qué competencias son importantes para su grupo destinatario?

- a) Lo mismo que EntreComp u otras referencias que pueda haber usado, el marco siguiente le ayudará a seleccionar y explicar las competencias relevantes para su grupo destinatario. Se basa en un marco creado para desarrollar competencias de alumnos a partir de la escuela primaria. Los tres niveles que se indican son adecuados para alumnos de EFTP.
- b) Incluya las competencias en la columna 3.

FIGURA 10 Marco de referencias para competencias emprendedoras

		Progresión didáctica de las competencias emprendedoras en EFTP		
		1	2	3
Desarrollar ideas	Actitud	<ul style="list-style-type: none"> Puedo detectar mis ventajas y problemas Puedo plantearme objetivos para mejorar mis competencias en lo necesario No me molesta asumir la responsabilidad de una tarea Puedo afrontar una competencia eventual en la fase de implementación Sé que las personas tienen diferentes opciones profesionales Puedo describir mis propios objetivos profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> Puedo detectar mis ventajas y problemas Persigo mis objetivos con perseverancia Soy capaz de asumir responsabilidad y de trabajar para superar eventuales dificultades. 	<ul style="list-style-type: none"> Tengo motivación para desarrollar mis capacidades Sé plantearme objetivos a largo plazo para lograr mis metas Puedo asumir una tarea y completarla con éxito Estoy dispuesto a comprometerme por otras personas y temas sociales
	Oportunidades de detección	<ul style="list-style-type: none"> Puedo desarrollar ideas y argumentar por qué deben implementarse Puedo detectar y aprovechar oportunidades Soy consciente de los riesgos y asumo responsabilidad de mis propias acciones Puedo presentar un borrador de proyecto y comprendo el objetivo de un plan de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Puedo elaborar ideas o propuestas de negocio y evaluar enfoques innovadores y potenciales mercados Puedo evaluar los riesgos empresariales a partir de estudios de caso, y tomar las decisiones adecuadas En un debate con otras personas sé encontrar argumentos para mis ideas de un modo estructurado 	<ul style="list-style-type: none"> Sé leer, interpretar y evaluar un plan de empresa o negocio Puedo diseñar mi propio plan de empresa con un modelo de empresa social Puedo interpretar los riesgos empresariales de mi propio modelo de negocio y tomar decisiones fundadas sobre control de riesgos
Implementar ideas	Organizar	<ul style="list-style-type: none"> Puedo planificar objetivos e implementar un proyecto bajo supervisión Sé aportar ideas para una comercialización eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> Puedo planificar objetivos, elaborar conjuntos de tareas para su implementación y realizar un proyecto Puedo planificar un marketing estratégico a partir de enfoques tácticos Puedo planificar y afrontar correctamente la financiación 	<ul style="list-style-type: none"> Sé planificar y dirigir un proyecto a pequeña escala Puedo desarrollar un plan lógico para un proyecto (objetivos, medidas, resultados), asumir las decisiones necesarias y organizar la implementación del proyecto Puedo establecer un plan de marketing y financiación (empleando un programa informático)
	Trabajar en común	<ul style="list-style-type: none"> Sé trabajar con otros y optimizar el uso de las competencias individuales Soy capaz de convencer a otros en una decisión colectiva Puedo comunicarme bien con otras personas 	<ul style="list-style-type: none"> Sé desarrollar estrategias adecuadas para afrontar situaciones difíciles en el trabajo colectivo Tengo buena aptitud para conectar y desarrollar colaboraciones, y sé usar tecnologías modernas 	<ul style="list-style-type: none"> Puedo iniciar y desarrollar colaboraciones para un proyecto con otras personas y evaluar las funciones individuales de cada una
Sostenibilidad	Actuar con vistas al futuro	<ul style="list-style-type: none"> Reconozco problemas ambientales, sociales y económicos y me gustaría contribuir con ideas a resolverlos Comprendo los principios del comercio justo Soy consciente de que hay diferentes formas de financiar mis ideas 	<ul style="list-style-type: none"> Tomo en cuenta argumentos ambientales y sociales para planificar e implementar un modelo de empresa o negocio, y soy capaz de argumentarlo Puedo analizar y explicar posibilidades alternativas de financiación a partir de estudios de caso 	<ul style="list-style-type: none"> Tomo en cuenta argumentos ambientales y sociales en la planificación e implementación de mi empresa o negocio Puedo comprender y afrontar en la medida posible problemas éticos Sé elaborar un plan de financiación siguiendo el lema "la cabeza gana al capital"

Fuente: Lindner, 2014c

¿Cómo integrar la formación al emprendimiento en los currículos?

La formación al emprendimiento debe ampliarse a todas las áreas de estudio de la EFTP: vinculará la formación práctica en áreas específicas de estudio a objetivos de emprendimiento y apoyará a los alumnos interesados en crear un negocio o empresa. También debe utilizar métodos basados en la experiencia real, por ejemplo, trabajar proyectos de empresas reales o de la comunidad local, miniempresas. El emprendimiento es una

competencia que ayuda a toda persona a ser más creativa y segura en cualquier proyecto que inicie. Debe enseñarse a los jóvenes a tomar las riendas a edad temprana (Faltin y Zimmer, 1995). Las siguientes cuestiones y ejercicios les ayudarán a comprender primero la forma de promover el emprendimiento y, en segundo lugar, a elaborar un modelo de integración curricular.

Cuestiones a responder

- ¿Qué vías educativas o formativas ofrecen actualmente formación al emprendimiento, para qué grupos de alumnos, a qué niveles y qué éxito tuvo el proceso de planificación e implementación?
- ¿Qué competencias y contenidos curriculares se han elegido y con qué modelos de impartición, es decir, organización y métodos de instrucción?
- ¿Qué modelo curricular debe elegirse para generar competencias emprendedoras?
- ¿Debe ofrecerse la formación al emprendimiento como materia separada obligatoria, como elemento transversal dentro de disciplinas ya existentes, como materia opcional o como combinación de ambas, además de integrarla en el currículo general?

Desafíos potenciales para realizar esta etapa

- Será necesario un esfuerzo concertado para implantar la formación al emprendimiento en todos los ámbitos del sistema de la EFTP, y garantizar que todo alumno esté en grado de participar.
- Incorporar elementos prácticos del emprendimiento.
- Vincular el emprendimiento a materias formativas o profesiones específicas.
- Implicar a agentes externos.

Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa

- Planilla 4A: ¿Qué fase del emprendimiento desea trabajarse?
- Planilla 4B: Analizar posibles variantes de integración curricular.
- Planilla 4C: Analizar en qué áreas formativas deben tomarse medidas curriculares.

Notas para esta etapa del CIFE

- Plantear una propuesta del modelo curricular.
- Pegar las notas adhesivas en la casilla del CIFE para la Etapa 4 (Modelo Curricular).

PLANILLA 4A:

¿Qué fase del emprendimiento desea trabajarse?

La visión del emprendimiento como proceso de aprendizaje permanente (Ashmore, 1990) lo divide en cinco fases, estrechamente relacionadas con los niveles de competencias emprendedoras. ¿Cuál de estas fases -desde la introductoria hasta capacitar al alumno para un emprendimiento concreto- se desea afrontar?

Fase	Se espera que el alumno ...	a) Indique las medidas que ya se están tomando	b) Indique las medidas (adicionales) que se adoptarán
1. Inicial	<ul style="list-style-type: none"> • ...comprenda el funcionamiento básico de la economía. • ...detecte su potencial y oportunidades personales. • ...domine competencias básicas para prosperar en la sociedad y la economía de mercado. 		
2. Consciencia de las competencias	<ul style="list-style-type: none"> • ...comprenda las competencias para el emprendimiento. • ...detecte desafíos o posibilidades de emprendimiento. 		
3. Aplicaciones creativas	<ul style="list-style-type: none"> • ...explore ideas de emprendimiento. • ...elabore una variedad de proyectos emprendedores. 		
4. Creación de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • ...cree una empresa o negocio y sea su propio jefe (lo que le permite a la vez arriesgar su propio capital, organizar su propio trabajo y operar sus propias actividades). 		
5. Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos alumnos que reciben fondos para crear una empresa no consiguen resultados finales. • Precisan seminarios para capacitarles a reconocer problemas potenciales y afrontarlos a tiempo, promover el crecimiento y la prosperidad de sus empresas. 		

Variantes de integración curricular de la formación al emprendimiento

- a) Situación actual: analizar la integración actual en los currículos de la formación al emprendimiento.
- b) Situación futura: ¿cómo se desearía integrar la formación al emprendimiento en los currículos?

La formación al emprendimiento puede integrarse en un currículo de diferentes modos. La Figura 10 esquematiza las diferentes variantes (la franja azul es el currículo regular) partiendo de una integración nula, con sólo actividades extracurriculares que implican a algunos alumnos. En la variante dos existen módulos optativos dentro del currículo regular. La variante tres equivale a una integración en diferentes áreas formativas y es un modelo de integración interesante pero bastante complejo. En la variante cuatro existen módulos obligatorios de emprendimiento para todos los alumnos. La variante cinco consiste en una combinación de las variantes previas, con cursos obligatorios para todos los alumnos, módulos optativos y actividades extracurriculares, además de cursos o proyectos avanzados de espíritu práctico (por ejemplo, un programa incubador de empresas [véanse los ejemplos prácticos más adelante]).



Analizar las áreas didácticas en que deben tomarse medidas curriculares

Entidades de EFTP	a) Analizar los ejemplos prácticos de las siguientes	
	¿Cómo se integra la formación al emprendimiento en el currículo?	¿En qué áreas didácticas se ha realizado la integración curricular?
ZJTIE, China		
NBTE, Nigeria		
Duoc UC, Chile		
Una entidad de EFTP de su región:		

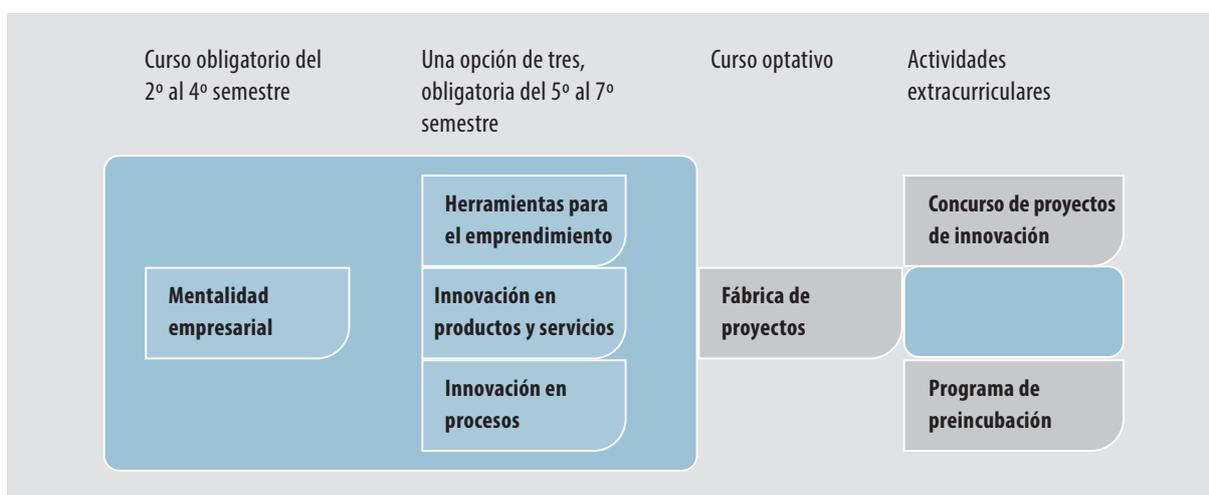
**b) Analizar los ejemplos de materias didácticas en www.etctoolkit.org.uk.
¿En qué áreas didácticas propone ETC (2000) una integración curricular?**

c) ¿A qué tipo de integración curricular se aspira? Escribir los modelos curriculares en notas adhesivas

RECUADRO 6A Integración curricular de la formación al emprendimiento: los ejemplos de Chile, China y Nigeria

En **Chile, Duoc UC** es una entidad de educación superior técnica y profesional (y Centro UNEVOC) vinculada a la Pontificia Universidad Católica de Chile. Con una oferta académica de 71 planes de estudio con título de grado en las áreas de administración y empresas, turismo, informática y telecomunicación, ingeniería, construcción, recursos naturales, salud, diseño y comunicación, acoge a más de 100.000 alumnos que estudian en la entidad, repartidos en 18 campus. Duoc UC ha creado un modelo educativo basado en competencias que integra la formación para el emprendimiento y la innovación en el currículo. Su modelo pedagógico resalta la función del docente como guía y facilitador del proceso formativo, y se fundamenta en una enseñanza activa, contextualizada y relevante; por ejemplo, vincular la práctica educativa con la experiencia laboral relacionando la formación con los problemas de la práctica profesional; estudiar posibles soluciones a problemas reales del trabajo práctico y evaluar sus implicaciones, y resaltar y analizar el significado y relevancia de lo aprendido.

Integración curricular de la formación al emprendimiento en Duoc UC de Chile Programa transversal que integra el emprendimiento en el programa general de la EFTP



Cada programa de grado profesional incluye dos cursos obligatorios de emprendimiento. El primero de ellos, "Mentalidad Empresarial", se lleva a cabo entre el segundo y cuarto semestres (ciclo técnico) y su objetivo es desarrollar las competencias generales del emprendimiento, la creatividad y la innovación, mediante un método basado en la práctica para que el alumno detecte, evalúe y aproveche oportunidades. Estas actividades promueven el espíritu de juego, la empatía, la creatividad, la experimentación y la reflexión; incitan a los alumnos a analizar oportunidades, generar ideas, evaluar los riesgos e implementar experimentos rápidos y proyectos piloto con mentalidad emprendedora. La reflexión del alumno sobre estas actividades revela las capacidades y mentalidad empresarial que éste desarrolla. El segundo curso, impartido entre el 5º y el 7º semestre (ciclo profesional) aspira a desarrollar las competencias del ciclo técnico a mayor escala, perfeccionando destrezas funcionales del emprendimiento o la innovación. En función de la vía profesional elegida por el alumno, existen tres opciones de curso: Herramientas para el Emprendimiento, Innovación en Productos y Servicios e Innovación en Procesos.

Además de estos cursos obligatorios se ofrecen otros cursos optativos sobre emprendimiento e innovación, como la Fábrica Duoc de Proyectos, que detecta oportunidades para que los alumnos innoven en un contexto específico de acuerdo a su visión del entorno exterior. Ello fomenta el trabajo interdisciplinar a partir de problemas existentes en la comunidad o las empresas, y actividades extracurriculares como torneos del emprendimiento, concursos de innovación, programas de preincubación, tutorías y otras actividades de carácter empresarial.

Enlace: www.duoc.cl; www.allin-chile.cl/

Fuente: Duoc UC, Chile.

Duoc UC es miembro de la Red UNEVOC. Pueden consultarse más informaciones sobre esta entidad en el Portal de la Red UNEVOC: <https://unevoc.unesco.org/home/Explore+the+UNEVOC+Network/lang=en/centre=3069>

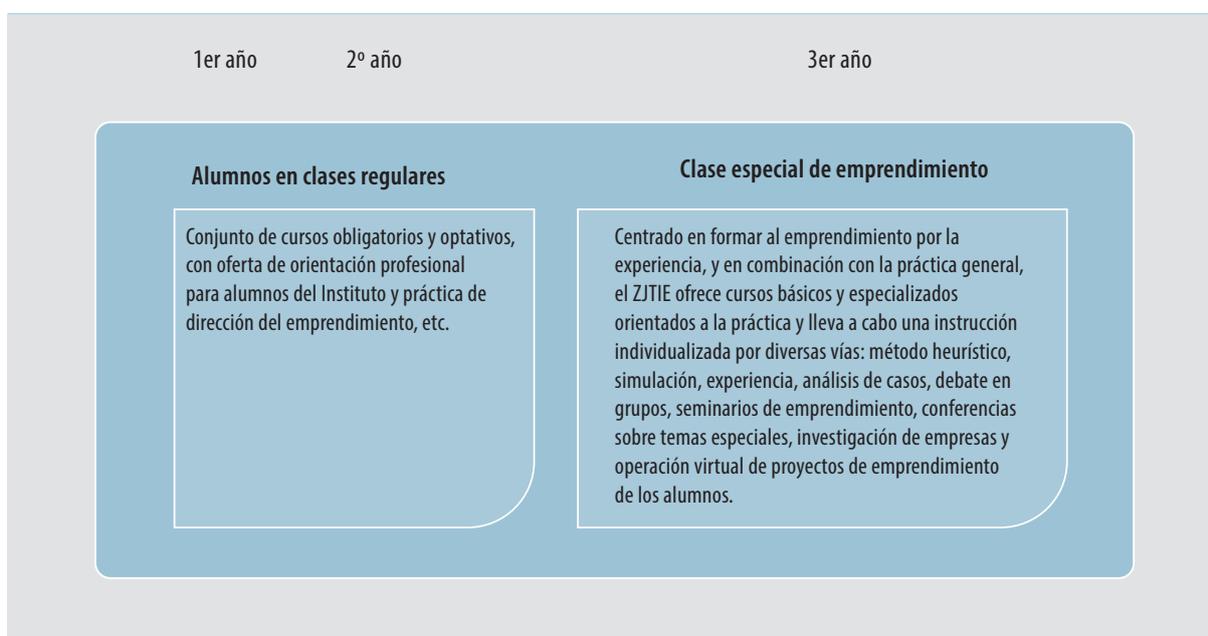
RECUADRO 6B Integración curricular de la formación al emprendimiento: el ejemplo de China

En **China**, el **Instituto Técnico de Economía de Zhejiang (ZJTIE)**, siglas en inglés) propone un modelo formativo con clases especiales de emprendimiento. El Instituto ha asumido el modelo “enseñanza interactiva en el aula + práctica de proyectos”. Alumnos de diversas especialidades aprenden emprendimiento y reciben una formación práctica. Las especialidades se eligen entre las áreas de estudio orientadas a la creación de empresas o negocios: tecnología para aplicaciones móviles de internet, servicios para el automóvil, comercio electrónico internacional, servicios financieros e industrias de la cultura y la hostelería.

El Instituto ofrece un **diploma de tres años basado en un sistema 2+1**: los alumnos asisten durante dos años a sus clases regulares, y en el tercero a un programa especial centrado en el emprendimiento, es decir, se combina un programa obligatorio en los primeros dos años y un programa de especialización a elegir en el tercer año. Los estudiantes que acaban este programa reciben un certificado adicional.

Integración curricular de la formación al emprendimiento en el ZJTIE, China

Sistema 2 + 1 (diploma en tres años)



Fuente: Zhejiang Technical Institute of Economics (ZJTIE, siglas en inglés), China.

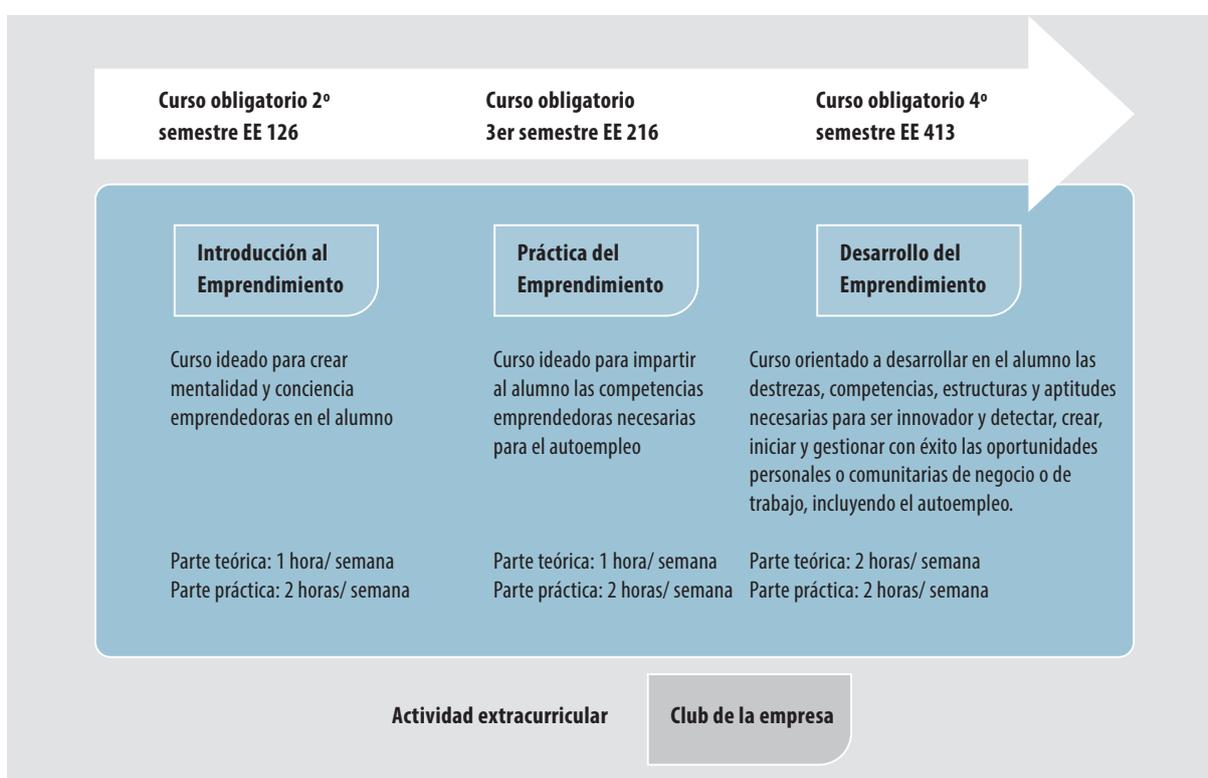
El ZJTIE es miembro de la Red UNEVOC. Pueden consultarse más informaciones sobre esta entidad en el Portal de la Red UNEVOC: <https://unevoc.unesco.org/home/Explore+the+UNEVOC+Network/lang=en/centre=2602>

RECUADRO 6C Integración curricular de la formación al emprendimiento: el ejemplo de Nigeria

En **Nigeria, el modelo NBTE** de integración de la formación al emprendimiento en los currículos se ha formulado de esta manera: “para gestionar su futuro con éxito, los jóvenes precisan un objetivo claro y la autoconfianza que les permita aprovechar oportunidades de orden personal, empresarial, de trabajo, de autoempleo o comunitarias. La demanda por empresas e industria de capacidades y conocimientos más relevantes hacen más urgente que las entidades formativas generen aptitudes empresariales con su actividad. Las personas deben ser más motivadas, creativas, flexibles, ingeniosas y preparadas para asumir la iniciativa tanto en su vida laboral como personal. Al promover aptitudes personales positivas como el sentido de la responsabilidad, el compromiso, la integración y la iniciativa, además de competencias de negociación y colaboración, los docentes fomentan la capacidad de los jóvenes para participar más plenamente en su comunidad local, en la actualidad o en el futuro.” (NBTE, 2007).

Integración curricular en el NBTE de Nigeria

Programa transversal mediante la integración en todo el programa de EFTP



Para implementar la formación al emprendimiento se ha creado un currículo de EFTP en el sector terciario, consistente en tres módulos idénticos para todas las entidades de EFTP (institutos politécnicos, monotécnicos y centros similares). Además de dicho currículo, se han elaborado una guía del formador y manuales para cada curso. La formación al emprendimiento consiste esencialmente en una buena práctica de enseñanza y aprendizaje, que debe llevar al alumno a aprender autónomamente y, sobre todo, prepararle para asumir responsabilidad de su propio futuro. Así, los docentes y formadores del emprendimiento promueven la información, ofrecen y piden regularmente comentarios constructivos, actúan como modelos profesionales y tutores de sus alumnos y enfocan el fracaso como una oportunidad de aprender y como plataforma para el éxito posterior.

Fuente: Comisión Nacional de la Educación Técnica (NBTE, siglas en inglés), Nigeria.

La NBTE es miembro de la Red UNEVOC. Pueden consultarse más informaciones sobre esta organismo nacional en el Portal de la Red UNEVOC: <https://unevoc.unesco.org/home/Explore+the+UNEVOC+Network/lang=en/centre=3037>

¿Qué métodos existen para desarrollar las competencias emprendedoras?

Para convertir la propuesta de valor en algo concreto para los grupos definidos como destinatarios y activar la formación al emprendimiento en el currículo, es necesario crear actividades

específicas. Estas son fundamentales para combinar conocimiento, cognición y acción, y alimentar y afianzar con ello una mentalidad emprendedora.

<p>Cuestiones a responder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de actividad formativa es idónea para el grupo destinatario? • ¿Qué programas y otras actividades pueden ofrecerse? • ¿Dónde “se vive” el emprendimiento en los cursos existentes?
<p>Desafíos potenciales para realizar esta etapa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un método universal o mágico: será necesario adaptar las actividades a la situación particular de la entidad. • Tomar en consideración factores como los objetivos didácticos, las características de los destinatarios, y las limitaciones culturales y organizativas (Fayrolle y Gailly, 2008).
<p>Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla 5A: Analizar los ejemplos prácticos de este capítulo. • Planilla 5B: Esquema general de los módulos de formación al emprendimiento. Algunas cuestiones a debatir: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué actividades formativas forman ya parte del programa? ¿De cuántas horas disponen? ¿Con qué nivel educativo se ofrecen los módulos de formación al emprendimiento? 2. ¿Qué actividades, métodos y herramientas formativas adicionales son adecuadas para impartir competencias empresariales a los grupos destinatarios definidos? 3. ¿Qué actividades formativas se ajustan a las necesidades de formación en emprendimiento en la entidad de EFTP?
<p>Notas para esta etapa del CIFE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una lista de las actividades formativas correspondientes a las propuestas de valor, competencias necesarias y grupos destinatarios detectados. • Apuntar dichas actividades en notas adhesivas y pegar éstas sobre la casilla del CIFE para la Etapa 5 (Actividades Clave)

La formación al emprendimiento requiere transformar la práctica docente y de aprendizaje (Gibb, 1993; Lindner 2018; Neck, Greene y Brush, 2014). La Tabla 3 esquematiza las diferencias entre los “modos formativos didácticos” y los “modos formativos emprendedores”. Gibb observa que

para fomentar el comportamiento emprendedor es necesario transformar la “instrucción” tradicional en una metodología formativa “experimental”, mediante una enseñanza basada en la acción y en problemas prácticos, tutorías y aprendizaje colectivo, para garantizar una mayor eficacia formativa.

TABLA 3 Modos formativos didáctico y emprendedor	
Modos formativos didácticos	Modos formativos emprendedores
Aprender del docente	Aprender unos de otros
Rol pasivo como oyente	Aprender por la acción
Aprender de textos escritos	Aprender de intercambios y debates personales
Aprender del docente “experto”	Aprender a descubrir por uno mismo, aunque asesorado
Aprender de los comentarios de una persona clave (el docente)	Aprender de las reacciones de muchas personas
Aprender en un entorno bien organizado y sometido a horarios	Aprender en un entorno flexible y menos formal
Aprender sin la presión de obtener objetivos de inmediato	Aprender con la presión de obtener objetivos
No se alienta a copiar a otros	Aprender tomando ideas prestadas de otros
Se temen los errores	Se debe aprender de los errores
Aprender a partir de apuntes	Aprender al resolver problemas

Fuente: Gibb, 1993; Tom Martin y asociados, 2016

PLANILLA 5A:

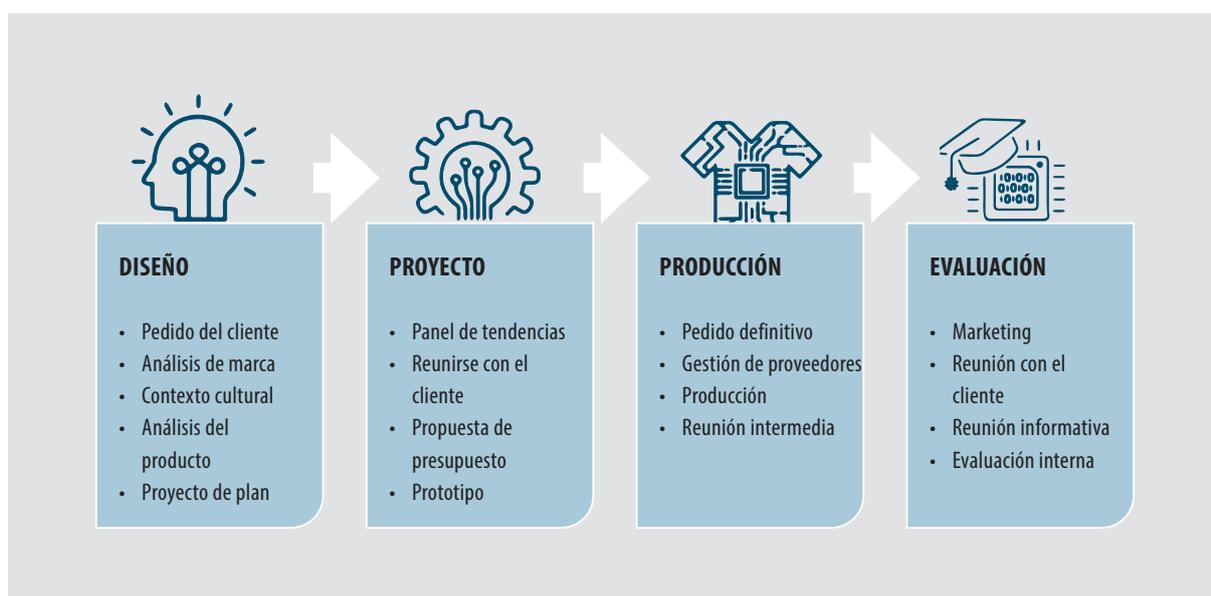
Analizar los ejemplos prácticos del capítulo sobre métodos de formación al emprendimiento

Ejemplos de formación al emprendimiento en entidades de EFTP	a) ¿Qué métodos de formación al emprendimiento se emplean?	b) ¿Qué métodos serían idóneos para su entidad de EFTP?
Modelo de Proceso Formativo Cometa, Italia		
Modelo Ikasenpresa, España		
Academia de Creación de Empresas "Schumpeter", Austria		
Corporación Nacional para el Desarrollo de las Competencias (NSDC), India		
Programas de Incubadoras, Sudáfrica		
Una entidad de EFTP de su región:		

RECUADRO 7 El “Modelo Cometa de Proceso Formativo”: una escuela de producción y formación al emprendimiento en Italia

El Modelo Cometa de Proceso Formativo (Nardi et al., 2018) promueve la formación al emprendimiento en una escuela de producción (centro de EFTP que produce mercancías y servicios reales como parte del currículo). El grupo destinatario son alumnos de nivel secundario, entre ellos abandonos escolares tempranos y *nlnis* (jóvenes que ni estudian ni trabajan). El modelo se basa en un proceso productivo por el cual los alumnos ofrecen productos y servicios a clientes reales. Los talleres funcionan como empresas reales, en los que los alumnos trabajan junto a sus formadores. Las competencias de creación de empresas se incluyen en el proceso, e imparten al alumno destrezas de comunicación, matemáticas, economía, etc. Los tutores se encargan de coordinar todo el proceso y de ayudar a sus alumnos a obtener competencias trasversales.

Modelo Cometa de Proceso Formativo: fases y actividades principales



La ejecución de tareas reales empodera al alumno para afrontar desafíos en la vida real y mejora su motivación. Se llevan a cabo análisis periódicos de resultados del modelo (resultados formativos e impacto social), con apoyo del *Politecnico di Milano*. Los logros en cuanto a competencias creadoras, trasversales y profesionales son impactantes:

- Un 95% de los alumnos reconoce haber aprendido competencias trasversales.
- Un 94% de los abandonos escolares logra finalizar la formación en Cometa.
- Desde 2012, más del 80% de los exalumnos de Cometa en el sector de la hostelería encontró un empleo estable y ya no depende completamente de su familia.
- El índice de empleo entre ex alumnos de Cometa supera en un 8% al de los graduados en otras escuelas de EFTP italianas.

Fuente: Cometa Formazione, Italia

Cometa Formazione es miembro de la Red UNEVOC. Pueden obtenerse más informaciones sobre esta entidad en el Portal de la Red UNEVOC:

<https://unevoc.unesco.org/home/Explore+the+UNEVOC+Network/lang=en/centre=3081>

RECUADRO 8 Promover una cultura emprendedora con compañías escolares en las aulas: el modelo Ikasenpresa en España

El País Vasco es una comunidad autónoma del norte de España. El emprendimiento se ha convertido en un valioso componente de su desarrollo económico y en una de las principales prioridades del gobierno regional (Azanza, Campos y Moriano, 2013). En 2005, el País Vasco creó un currículo escolar integrado que promueve competencias para la vida social, personal y profesional, en particular las asociadas a la mentalidad y el comportamiento emprendedores. Consolida esta tendencia el *V Plan Vasco de Formación Profesional*, centrado en adaptar la EFTP a la 4ª revolución industrial. El Plan fomenta una cultura del emprendimiento entre docentes y alumnos, para cambiar actitudes y desarrollar competencias más acordes con la realidad de la sociedad moderna y futura.

El modelo Ikasenpresa crea compañías escolares en las aulas, con las que los alumnos pueden desarrollar las competencias técnicas y la perspicacia empresarial que precisan para convertirse en empresarios. Se les forma como profesionales especializados directamente empleables o empresarialmente activos para un mercado de trabajo cambiante e inestable. Ikasenpresa emplea metodologías formativas innovadoras y prácticas que incorporan nuevas tecnologías, herramientas de trabajo y sistemas de comunicación. La formación práctica extrae al alumno de la zona confortable y lo resitúa ante situaciones o problemas que deberá afrontar realmente en el mercado de trabajo. Además, el programa ofrece a los docentes un marco y un apoyo para operar mejor el módulo "Iniciativa comercial y empresarial" dentro del currículo.

Evolución del programa Ikasenpresa

Año escolar	Escuelas de EFTP implicadas	Empresas de alumnos
05-06	5	7
06-07	21	34
...
15-16	53	420
16-17	73	630
17-18	78	823
18-19	81	890

En este modelo, los alumnos son protagonistas y los docentes actúan como facilitadores. Para incentivar al alumno a tomar la iniciativa, se marcan diferencias respecto al aula tradicional: el primer día, cuando los alumnos se sientan en el aula al modo habitual, se les pide retirar las mesas y sentarse en círculo. Cuando el docente se sienta junto a ellos al mismo nivel, los alumnos se percatan inmediatamente que el proceso formativo será distinto. El material formativo de Ikasenpresa incluye y desarrolla las razones que conducen a impartir cada uno de los temas. Si el docente comprende a fondo esas razones, puede decidir qué parte del material debe impartirse y qué parte puede obviarse, en función de las distintas capacidades de los alumnos. Ello permite al docente adaptar su estilo formativo, sin abandonar por ello la línea general. El modelo Ikasenpresa se ha implementado con éxito en todos los centros proveedores de FP del País Vasco.

Fuente: Centro de Investigación Aplicada de FP de Euskadi (Tknika), España. UNESCO-UNEVOC (2019b).

Tknika es miembro de la Red UNEVOC. Pueden obtenerse más informaciones sobre esta entidad en el Portal de la Red UNEVOC: <https://unevoc.unesco.org/home/Explore+the+UNEVOC+Network/lang=en/centre=3065>

RECUADRO 9 La Academia de Nuevas Empresas “Schumpeter”: un modelo de escuela de formación al emprendimiento en Austria

Además de ofrecer cinco años de EFTP con su correspondiente diploma de formación profesional (*RCIFE- und Diplomprüfung*) como titulación final, esta academia complementa su currículo regular con diversos módulos de formación al emprendimiento en contextos reales, para desarrollar el potencial de sus alumnos. Durante tres años, el emprendimiento constituye una materia formativa separada (dos horas por semana), de orientación claramente experimental.

Componentes del modelo escolar de formación al emprendimiento



Esquema de algunos módulos:

- Trabajo individual especializado: para explorar su propio potencial, los alumnos pueden crear un proyecto especializado en cualquier campo que coincida con sus propios intereses.
- Proyecto anual de la clase: se realizan anualmente proyectos interdisciplinarios. En el primer año, los alumnos o las compañías de alumnos organizan “jornadas exteriores”: eventos destinados a crear equipos.
- Seminarios extracurriculares: se trata de seminarios impartidos fuera del horario escolar y organizados por los alumnos. El margen de temas tratados es amplio. Los seminarios animan a los alumnos a superar las fronteras usuales.
- Experiencia laboral: los alumnos completan varios meses de experiencia laboral y realizan prácticas en otro país. Es obligatorio estudiar dos semanas en el extranjero.
- Preparación: para contribuir a realizar su potencial, los instructores, técnicos cualificados o docentes imparten sesiones de preparación semanales a grupos de 3 a un máximo de 5 alumnos.
- Carpeta: durante sus cinco años de formación, los alumnos elaboran una carpeta que documenta todas sus actividades individuales. Dicha carpeta hace al alumno más consciente de sus propios talentos y le ayuda a planificar su carrera. Presentarse a un empleo con una carpeta es algo especial.
- Reuniones de docentes: para promover la comunicación dentro del equipo docente, se realizan reuniones semanales a fin de debatir cuestiones formativas y de aprendizaje.

Una evaluación muestra el fuerte impacto de este modelo. El Modelo Schumpeter fue punto de partida para la “Formación Empresarial Basada en Retos” del programa Youth Start (Lindner, 2018) y la certificación de la academia como Escuela Empresarial e.e.si (Lindner, 2019).

Source: Centre for Entrepreneurship Education as Innovation in Schools (e.e.si), Federal Ministry of Education, Science and Research, Austria. The Federal Ministry of Education, Science and Research is a member of the UNEVOC Network. More information about this ministry can be accessed on the UNEVOC Network Portal: <https://unevoc.unesco.org/home/Explore+the+UNEVOC+Network/lang=en/centre=522>

RECUADRO 10 La transición a lo digital: formación al emprendimiento para emprendedoras en India

La pandemia de la COVID-19 ha obligado a una rápida transición hacia la formación digital. El siguiente ejemplo demuestra que la mentalidad y las competencias emprendedoras pueden desarrollarse en contextos alternativos, en este caso a través de un curso por vía electrónica.

La entidad india NSDC, en colaboración con proveedores de contenidos múltiples, patrocinó una variedad de cursos digitales sobre emprendimiento destinados a diferentes grupos de usuarios. Uno de estos cursos se titula "Empoderar a Mujeres Emprendedoras", y la NSDC lo diseñó específicamente para el concurso Britannia Marie Gold My Start-Up 2.0. El curso digital Empoderar a Mujeres Emprendedoras se elaboró tras numerosos seminarios de debate, investigaciones y análisis detallados con el fin de alcanzar el objetivo de mejorar la empleabilidad y competencias emprendedoras de las destinatarias. El curso de desarrollo de las capacidades digitales dentro de Empoderar a Mujeres Emprendedoras está diseñado específicamente para impartir a las mujeres competencias TIC y de microemprendimiento y poder valerse por sí mismas socioeconómicamente. La naturaleza digital de la formación garantiza el acceso incluso a amas de casa en ciudades pequeñas. El objetivo base es impartir a las mujeres competencias funcionales clave para impulsar su confianza en un emprendimiento concreto. Se complementa la enseñanza de competencias digitales innovadoras con un asesoramiento formativo de síntesis, y se concede un certificado digital a las participantes que terminan con éxito el módulo de formación a distancia.

El curso Empoderar a Mujeres Emprendedoras tiene una extensión de 39 horas lectivas y está disponible en idiomas inglés e hindú

Nº	Nombre del módulo	Duración (horas)	Detalles del módulo
1	Competencias básicas de comunicación	9	La importancia de la comunicación, la conversación cotidiana, la comunicación verbal y no verbal, las competencias de negociación, la asertividad, las competencias comerciales, etc.
2	Competencias centradas en el cliente	3.5	La importancia de dar un servicio excelente al cliente, entender a los diferentes tipos de clientes, responder a demandas o quejas de la clientela y cómo mejorar el trato con ellos en situaciones de la vida real.
3	Alfabetización digital básica	6.5	Fundamentos básicos de MS Office, procesos de comunicación digital, acceso a la información a través de Internet, correos electrónicos, redes sociales y seguridad en la búsqueda y en la comunicación digitales.
4	Mentalidad empresarial: fundamentos	11	Módulo centrado en desarrollar la comprensión del emprendimiento, la importancia de los contactos y el análisis de la competencia, los diferentes riesgos que implica un negocio o empresa y formas de mitigar dichos riesgos. Trata también el concepto de financiación y la diversidad en el lugar de trabajo.
5	Competencias emprendedoras	9	Centrado en descubrir el propio potencial, detectar oportunidades, clientes y soluciones, diversos modelos y tipos de negocios o empresas, y evaluación de los mismos mediante la Estrategia <i>Blue Ocean</i> .

Cada lección se compone de cuatro partes: observar, pensar, hacer y explorar

- **Observar:** incluye un breve vídeo que debe visualizarse para comprender los conceptos.
- **Pensar:** incluye algunas cuestiones que deben responderse tras visualizar el video precedente.
- **Hacer:** incluye un escenario con cuestiones que ayudan a la alumna a aplicar los conceptos aprendidos a una situación práctica.
- **Explorar:** incluye enlaces adicionales a otros recursos que ayudan a la alumna a aprender más.

Fuente: NSDC, India.

RECUADRO 11 El programa de incubadoras: ejemplo de módulos de formación al emprendimiento en Sudáfrica

En Sudáfrica, el índice de desempleo entre jóvenes de 15 a 24 años de edad alcanza el 50%. Si bien la tasa de desempleo entre graduados de nivel terciario (30%) es inferior a la de los otros niveles educativos, el gobierno nacional y las administraciones regionales intentan afrontar el problema con programas de emprendimiento en la enseñanza superior. El Departamento de Educación y Formación Superiores (DHET, siglas en inglés) colabora estrechamente con Universities South Africa (USAf), organismo que representa y defiende los intereses de las 26 entidades públicas de enseñanza superior de Sudáfrica y que ha creado conjuntamente un programa de Promoción del Emprendimiento en la Enseñanza Superior (EDHE, siglas en inglés). Este programa ofrece una plataforma a universidades y entidades de EFTP para participar en programas de emprendimiento y debatir cuestiones políticas en conferencias de periodicidad anual. Uno de los programas utiliza las incubadoras de empresas.

Las incubadoras ofrecen un hábitat en el que confluyen empresas emergentes, nuevos inversores, gobiernos e industrias locales como componentes del ecosistema local para reforzar contactos y colaboraciones que afiancen nuevas empresas. La incubación se define como “el proceso dinámico de generar una empresa” y “el proceso de apoyo que acelera el surgimiento y éxito de las empresas emergentes y de pequeñas, medianas y microempresas (PMYMES)” (Fernández et al., 2015). Se han creado incubadoras en varias universidades y entidades de EFTP que ofrecen formación y tutorías más allá del currículo formal para alumnos interesados en crear su propia empresa. Los programas de tutoría dan margen al alumno para experimentar e impulsar sus micronegocios. Tras la fase de incubación, pueden hacerse independientes y, en muchos casos, contactar con otros inversores. Ello mejora sus opciones de crecimiento y supervivencia, y ayuda a reducir el índice de fracaso de PMYMES en Sudáfrica.

Las ventajas son:

- Un espacio seguro para experimentar y crear un nuevo negocio o empresa.
- Un espacio seguro para experimentar con productos e innovaciones.
- Un entorno tutorial capacitador que genera contactos relevantes y presentaciones a otras empresas para ayudar a madurar a la pequeña.
- Acceso a una asesoría y apoyo comercial para los alumnos.

Fuente: DVC Research, Innovation and Engagement, Universidad de Tecnología de Durban, Sudáfrica. La Universidad de Tecnología de Durban es miembro de la Red UNEVOC. Pueden consultarse más informaciones sobre esta entidad en el Portal de la Red UNEVOC.

PLANILLA 5B:

Esquema de los módulos de formación al emprendimiento

En función de las aptitudes de los alumnos, de sus aspiraciones profesionales y de los recursos de la entidad, esta sección detectará las actividades que pueden incorporarse a los cursos y el currículo escolar, y las tareas que implican. Dichas actividades pueden categorizarse conforme al modelo TRIO (ver Figura 3), que ofrece un esquema escalonado en tres niveles para desarrollar competencias, mentalidad y cultura del emprendimiento. Puede convenir combinar actividades de los tres niveles, organizándolas en un currículo específico para garantizar una progresión y comprensión global del emprendimiento por los alumnos. Los ejemplos siguientes serán además útiles para orientar los debates.

Esquema de los módulos de formación al emprendimiento: rellenar la tabla con las actividades iniciales pensadas para los alumnos

Nivel	Competencias	Mentalidad	Comunidad
PRIMER año			
SEGUNDO año			
TERCER año			
CUARTO año			

TABLA 4 Esquema de módulos de formación al emprendimiento, partiendo del modelo TRIO

Las siguientes actividades formativas se basan en el modelo TRIO (ver Figura 3), que propone un esquema dividido en tres niveles para desarrollar las competencias, la mentalidad y la cultura empresarial. La franja amarilla indica actividades formativas básicas o claves para el emprendimiento; la franja rosa propone actividades que pueden generar una mentalidad emprendedora; y la franja verde abarca actividades que fomentan la cultura del emprendimiento, tanto en la economía como en la sociedad. Algunas de las actividades contribuyen a desarrollar la formación al emprendimiento en más de un nivel. No es una jerarquía estricta; de hecho, al elegir las actividades idóneas para alumnos en un contexto escolar específico, podrán encontrarse formas de combinar las competencias emprendedoras básicas con otras que ayudan a establecer una cultura del emprendimiento en la entidad o la comunidad.

	Actividad	Descripción	Integración posible	Recursos
1	Jornada del Emprendimiento, con conferencias pronunciadas por empresarios	<ul style="list-style-type: none"> Primera introducción a la formación al emprendimiento para alumnos. Cooperación entre docentes de EFTP y de la educación general para crear en común una jornada inspiradora al emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de al menos un empresario. Para todo el personal docente y los alumnos, incluyendo principiantes. Duración: aprox. 4 horas. 	Contactar con un agente de la comunidad o la industria en el entorno externo a la entidad formativa.
2	Análisis de una compañía con cultura emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> Visión de una realidad laboral diferente, haciendo participar a los alumnos en tareas exploratorias de análisis. Los alumnos preparan una lista de cuestiones sobre la idea básica del negocio, la personalidad empresarial, las ventajas competitivas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Para todos los alumnos incluyendo principiantes. Organización de la actividad de análisis o exploración por los propios alumnos, con apoyo del docente. Puede hacerse en clase o entre grupos de alumnos fuera del aula, e incluir posiblemente excursiones a empresas existentes. 	Requiere buenos contactos con compañías o empresas sociales de la comunidad local.
3	El reto del héroe	<ul style="list-style-type: none"> Un método activo para aprender de la experiencia práctica: los alumnos eligen a alguien que haya logrado implementar con éxito una idea, lo o la entrevistan y exponen la idea. El reto o desafío consiste en conversar con un empresario. 	<ul style="list-style-type: none"> Para todos los alumnos incluyendo principiantes. Cada alumno hace una presentación de dos a tres minutos sobre su entrevista con un empresario (2-3 presentaciones por lección). Cada alumno se hace cargo de un "experto" o de un empresario. 	Requiere contacto con empresarios de la región, lo cual reforzará los contactos de la entidad formativa con la esfera del emprendimiento. www.youthstart.eu/en
4	Pensamiento creador	<ul style="list-style-type: none"> El pensamiento creador implica aprender empatía para idear formas de comprender las necesidades de los otros. Los alumnos atraviesan el proceso de definir necesidades, detectar beneficiarios o usuarios, debatir y generar prototipos y soluciones y comprobar sus ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> El pensamiento creador puede integrarse en diferentes materias: científicas, económicas, artísticas o ciudadanas. 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas: designthinkingforeducators.com Manual: www.ifte.at/entrepreneur/bibimbap App: https://flipchallenge.at/ https://www.gettingsmart.com/2017/11/real-life-examples-of-design-thinking-in-the-classroom/

5	Reto a la idea dentro de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> Se promueve la generación de ideas y el pensamiento creador, por ejemplo, el desarrollo de un modelo de empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los alumnos desarrollan su propia idea de negocio o empresa como proyecto escolar. Los alumnos trabajan en equipos y el proyecto puede durar un año. 	<ul style="list-style-type: none"> www.youthstart.eu/en
6	Juego de tablero: la siguiente generación de renovadores	<ul style="list-style-type: none"> Un juego de tablero para desarrollar ideas y modelos empresariales innovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Un "viaje emprendedor" para crear un mundo mejor puede ser parte de muchas áreas formativas distintas. 	<ul style="list-style-type: none"> https://www.ifte.at/shop/the-next-generation-of-changemaker
7	Semana del Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> La semana pretende activar la mentalidad emprendedora de los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> Una semana de proyecto sobre la que se trabaja el restante año escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> https://hackathon.guide/
8	Participación en una "competición de ideas"	<ul style="list-style-type: none"> Exponer ideas de modo similar a los torneos deportivos, por ejemplo, realizando un hackathon. Participación en competiciones, regionales, nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de ideas a un jurado exterior como parte de la cultura escolar y/o participación en concursos. Celebrar los éxitos alcanzados. 	<ul style="list-style-type: none"> Premio Europeo al Emprendimiento Youth Start (www.youthstart.network) Competición UNESCO del emprendimiento de jóvenes (ENLACE: www.entrepreneurship-campus.org) Emprendimiento Euroskills/ desafío colectivo al desarrollo de empresas
9	Actividades relacionadas con la Semana Global del Emprendimiento (GEW, siglas en inglés)	<ul style="list-style-type: none"> Participación en eventos, con la escuela o independientemente. La GEW tiene lugar siempre en noviembre en 170 países del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> Eventos escolares y extracurriculares para alumnos de niveles superiores que trabajan con un empresario o renovador. 	<ul style="list-style-type: none"> https://genglobal.org/gew
10	Formación basada en retos: el elemento central del modelo TRIO es la formación colaborativa basada en desafíos	<ul style="list-style-type: none"> La formación es un proceso en el cual los alumnos asumen la responsabilidad de su propio aprendizaje. Individualmente o en grupos, los alumnos emprenden un proyecto para producir un resultado, que se analiza para ver lo que funciona y lo que no. A continuación, se decide lo que debe hacerse de modo distinto en el próximo desafío para lograr mejores resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> En materias de EFTP, los retos o desafíos deben simular en todo lo posible situaciones reales de trabajo e integrarse en el ciclo formativo. Promover la autodirección del proyecto. La evaluación se integra como elemento clave del proceso formativo. La implementación de estas nuevas tecnologías, por ejemplo, los entornos laborales simulados, y un diseño diferente de aulas que responda a las características de espacios flexibles, abiertos e interconectados para fomentar el trabajo cooperativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Youth Start – Formación por desafíos www.youthstart.eu/en Modelo ETHAZI del Tknika, https://tknika.eus
11	Los retos de un puesto de venta de refrescos	<ul style="list-style-type: none"> Desde la implementación de una idea hasta la compra de material, la planificación y la contabilidad, este reto proporciona a los alumnos la experiencia directa de lo que se precisa para que un producto o servicio tenga éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede integrarse en las lecciones de diferentes niveles. Una variante podría ser que los alumnos de la EFTP asesoren a niños de la escuela elemental que llevan un puesto de venta de refrescos. 	<ul style="list-style-type: none"> www.youthstart.eu/en

12	Miniempresa	<ul style="list-style-type: none"> Las miniempresas o minicompañías son programas concienciadores que dan al alumno la oportunidad de iniciar y operar un pequeño negocio durante un periodo determinado (uno o dos semestres), usando dinero hasta un cierto límite de facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> Las miniempresas se ofrecen como materia separada de proyecto (2-3 horas semanales por año escolar), y a menudo como materia optativa o programa post escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> www.juniorachievement.org
13	Empresa virtual (o empresa de prácticas, o compañía formativa)	<ul style="list-style-type: none"> Una empresa virtual es una compañía operada por alumnos que se asemeja a una empresa real en su forma, organización y funcionamiento. No hay transferencia real de mercancías y dinero, pero el entorno comercial simula la realidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas virtuales se ofrecen como materia (al menos 3-4 horas semanales durante un año escolar). Los docentes ofrecen ayuda como asesores y tutores. Muchas empresas virtuales tienen una compañía real como asociado permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> www.penworldwide.org
14	Empresa o cooperativa de alumnos (dentro de la entidad formativa)	<ul style="list-style-type: none"> La idea de la empresa de alumnos procede de ellos mismos. Organizan su compañía como una empresa real y deciden en común quién se hace cargo de cada tarea, del desarrollo de productos al marketing y la venta. Los jóvenes emprendedores examinan la eficacia económica, la demanda del mercado, la organización y la estructura. 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas de alumnos se ofrecen como materia (al menos 3 semanales durante un año escolar). Para alumnos avanzados. Los docentes ofrecen ayuda como asesores y tutores. 	<ul style="list-style-type: none"> El reto de la empresa escolar en la Fundación Paraguaya, www.fundacionparaguaya.org.py
15	Escuela productiva	<ul style="list-style-type: none"> Una escuela productiva es una entidad formativa de EFTP organizada como empresa de formación. Los procesos de producción están diseñados como una formación en el empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> La formación en una escuela productiva no consiste en materias ni disciplinas: todas las fases formativas se basan en el trabajo en una empresa organizado con objetivos formativo y que genera un producto o servicio. Un curso en una escuela productiva abarca un año escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> https://eng.uvm.dk/upper-secondary-education/production-schools
16	Estudios de caso de emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> Los casos describen situaciones de la vida real. Habitualmente el protagonista del caso afronta un reto o decisión difícil. Los participantes de la clase debaten posibles soluciones y analizan los pros y contras de diferentes salidas al problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Pueden integrarse estudios de caso en diferentes áreas formativas. Los estudios de caso también pueden emplearse como examen final. 	<ul style="list-style-type: none"> Libro con estudios de caso: Kunev, Galanakis y Gkiourka, 2011
17	Proyectos como consultor junior	<ul style="list-style-type: none"> Los alumnos llevan a cabo (independientemente) proyectos en cooperación con una empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Los proyectos de cooperación o consultor junior pueden ser parte de las materias escolares. En algunos países los proyectos de equipo son parte del examen final. Los docentes ofrecen apoyo como tutores. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de caso: Heriott et. al., 2008

18	Formación al emprendimiento en el empleo	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendimiento en una empresa impulsa continuamente el cambio y la innovación en ésta; los trabajadores continúan aprendiendo en su trabajo. • Ello requiere la conciencia y el apoyo de la dirección, así como políticas y procedimientos organizativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación organizativa para el emprendimiento dentro de una empresa existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Franco y Haase, 2009 • Nielsen, 2015
19	Empresa de estudiantes (dentro de otra empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • Una empresa de alumnos o estudiantes es una empresa “pequeña” dentro de otra “grande”. Está creada por los alumnos y gestionada por ellos en el trabajo. Los alumnos deciden libremente, asesorados por sus instructores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este modelo es parte de la formación profesional en empresas existentes y requiere instructores o formadores experimentados. • Las compañías de alumnos o estudiantes no son legalmente independientes: la empresa formadora debe asumir el patrocinio. 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.serc.ac.uk/about/student-companies/ • https://www.fachnetzwerk.net/was-sind-schuelerfirmen.html
20	Proyectos de creación y uso de una plataforma de financiación cooperativa (<i>crowd funding</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos elaboran un proyecto de nueva empresa, comprueban el concepto y usan una plataforma de financiación cooperativa para contactar con clientes y crear una red. 	<ul style="list-style-type: none"> • En algunos cursos de EFTP la realización de un proyecto forma parte del currículo. • Alumnos del último curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • www.startedeinprojekt.at
21	Laboratorio de innovaciones, espacio de creadores: soñar, pensar y realizar ideas y proyectos que necesitan espacio	<ul style="list-style-type: none"> • Los espacios para creadores son laboratorios técnicos y aulas de innovación que incluyen espacios abiertos en las entidades de EFTP. • Ayudan al alumno a implementar nuevas ideas, elaborarlas, aprender y enseñar en un círculo de interesados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los espacios de creadores son lugares de formación alternativa, centrados en la formación por retos, el desarrollo de proyectos propios de los alumnos y la participación en la creación de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.makerspaces.com/what-is-a-makerspace/
22	Club del emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Los clubs del emprendimiento ofrecen un espacio en el que los alumnos pueden obtener competencias para afrontar la vida extraescolar. El club agrupa a los alumnos apasionados por el emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clubs del emprendimiento son una actividad postescolar. • Los alumnos se encuentran con tutores y con empresarios de diferentes sectores, que asesoran y promueven las competencias del alumno. 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.hbs.edu/mba/student-life/activities-government-and-clubs/Pages/club-details.aspx?num=26
23	Incubadora de ideas empresariales y espacios comunes de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • El término “incubadora” en el sector empresarial equivale a una “pediatría” para ideas y creadores de empresas emergentes. • Los grupos integradas en una incubadora tienen acceso a técnicas, contactos, oficinas o espacios comunes de trabajo y otros recursos adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los programas de incubación se basan en entidades de EFTP o universidades, o están asociados a estas. • A menudo consisten en programas de un año realizados tras el último año de EFTP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio común de trabajo Canberra, parte del centro de innovación con asociados EFTP. ENLACE: https://cbrin.com.au/coworking/

Se observará en esta sección rosa del modelo de actividades TRIO –**promoción de una cultura de pensamiento y actuación emprendedores**- que algunas actividades son similares a las de la primera sección marcada en amarillo. Este hecho es deliberado, ya que resulta importante incluir las actividades que refuerzan la comprensión del potencial de un alumno y desarrollan sus competencias en las tres secciones del modelo.

Actividad	Descripción	Integración posible	Recursos	
24	Análisis de potencial (el reto de LO POSITIVO)	<ul style="list-style-type: none"> Los alumnos evalúan primeramente sus características personales positivas con un test estándar. Tras el test, un programa sobre “LO POSITIVO” les ayuda a centrarse en los puntos favorables y aprender a tomar decisiones conscientes. Los alumnos analizarán también sus propios estilos de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Los alumnos deben conocer su propio potencial para evaluar mejor sus cualidades personales. Un análisis de potenciales puede integrarse en las lecciones de aula y apoyarse en un trabajo en equipo, si es posible. 	<ul style="list-style-type: none"> www.charakterstaerken.org
25	Orientación colectiva por docentes y alumnos	<ul style="list-style-type: none"> Fijar y perseguir objetivos. Se alienta a los alumnos a tomar sus propias decisiones, con un preparador disponible para prestarles asesoramiento. Elaboración de un plan personal de futuros estudios. Análisis de cualidades y puntos débiles personales. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación regular por docentes. Una hora semanal para un grupo conjunto de 4 a 5 alumnos. A menudo se denomina a esta medida “planificación de carreras” u orientación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> el papel de la orientación en la EFTP: https://set.et-foundation.co.uk/digital-assets/qtlsmap/Resources/7/Insights-the-role-of-coaching-in-vocational-education.pdf
26	El reto de la empatía	<ul style="list-style-type: none"> La empatía desempeña una función esencial en las empresas, como ilustran los ejemplos de Nike y LEGO (p.ej., LEGO® Serious Play [LSP] es un método asequible para la toma de decisiones estratégicas y la resolución de problemas en entornos empresariales). Analizar la forma de pensar y sentir de la clientela genera mayores probabilidades de éxito. Para comprender este factor, los alumnos crean a base de preguntas clave un Mapa de Empatía con sus propias ideas innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Una buena integración como ejercicio de formación al emprendimiento y también en la enseñanza de idiomas. Los mapas de empatía tradicionales se dividen en cuadrantes (decir, pensar, hacer y sentir), con el usuario situado en el centro. Los mapas de empatía generan una visión del usuario como persona integral. 	<ul style="list-style-type: none"> https://addicted2success.com/entrepreneur-profile/how-i-built-nike-phil-knights-4-business-lessons-for-young-entrepreneurs/ 101. Metodología innovadora para evaluar una idea de emprendimiento https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/af1ce132-7496-4cba-ad91-9e86d933715b/CRAYON's%20Methodology.pdf
27	El reto del compañero	<ul style="list-style-type: none"> Compañeros apoyan a compañeros en su formación. 	<ul style="list-style-type: none"> Los alumnos experimentan este concepto de dos formas: realizan una “formación de compañero” que les permite supervisar y dirigir ejercicios prácticos durante la clase. Aprenden formas de ayudar a sus iguales a conseguir sus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> https://www.coachingcloud.com/buddy-coaching

28	El reto de contar	<ul style="list-style-type: none"> • Un elemento de la vida diaria se convierte en algo especial si se actúa como un cuento narrado en vivo. • El “reto de contar” enseña a los alumnos a narrar en vivo y a atraer y mantener el interés de un público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueda realizarse esta actividad en lengua materna o en la clase de lengua extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.coachingcloud.com/buddy-coaching
29	El reto de la perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> • El pensamiento conectado afronta problemas complejos de un modo sistémico, integrado y cooperativo; se trabaja en común para responder a temas de modo holístico en lugar de centrarse en elementos aislados de forma simplista. 	<ul style="list-style-type: none"> • El pensamiento conectado puede aprenderse en muchas materias, haciendo que los alumnos consideren diferentes perspectivas sobre los problemas y temas que estudian. 	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.youthstart.eu/en/challenges/
30	El reto de dar valor a un desechable	<ul style="list-style-type: none"> • Un objeto de la vida cotidiana se convierte en algo especial. • Los alumnos usan algo “desechable” para crear objetos individuales. A continuación, presentan sus objetos y evalúan mutuamente sus diversas presentaciones. • Un aspecto esencial de este reto es el análisis del valor creado (material e inmaterial). 	<ul style="list-style-type: none"> • El reto en este caso es algo más que reciclar un objeto: se trata de añadirle un valor. Es una buena actividad para cursos de artes y oficios. 	<p>En Kenia se elaboran artesanalmente esculturas de animales a partir de chanclas abandonadas recogidas de las playas y vías de agua. Las chanclas generan un grave problema de polución del mar y la fauna marítima.</p>
31	El reto de puertas abiertas	<ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos planifican y organizan un evento en colaboración con asociados externos, como actividad o proyecto conjunto extracurricular. • Se hacen responsables de todas sus etapas, desde las invitaciones hasta el informe final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe enseñarse a colaborar a todos los estudiantes de nivel superior; ello requiere -y fomenta- las competencias organizativas. 	<p>Un ejemplo de este tipo de reto recurrió a la financiación cooperativa: los alumnos crean una red extraescolar para “vender su idea” a las personas de la red y atraer apoyos –financieros o de otro tipo– que permitan realizar la idea.</p>
32	El reto extremo (deporte)	<ul style="list-style-type: none"> • Se enseña a los alumnos el llamado “parkour”, una popular disciplina deportiva con que el practicante aprende a gestionar riesgos y a superar obstáculos de forma creativa afrontando situaciones de reto. • Estas actividades promueven la autoconfianza y la disciplina corporal y mental en el alumno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena práctica para la clase de deportes. • En el gimnasio, los alumnos ejercitan movimientos del parkour y se aseguran unos a otros. • Las actividades son también realizables al aire libre: carrera, escalada, equilibrio, saltos de objetos, saltos de longitud, salvar obstáculos. 	<ul style="list-style-type: none"> • https://parkourforschools.com/
33	Los alumnos obtienen cualificaciones externas adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos pueden participar a título individual en programas externos de emprendimiento u otras oportunidades para perfeccionar sus talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información para alumnos sobre ofertas exteriores (digitales o no), por ejemplo, espacios para creadores, seminarios digitales del emprendimiento en universidades y organizaciones de apoyo a emergentes o Pymes, certificados de emprendimiento. . . . • Apoyo a actividades extracurriculares que fomenten los contactos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finlandia: https://sites.google.com/oep.fi/hello-future-entrepreneur/introduction • https://analytics-au.click-dimensions.com/cn/ahtkt/entrepreneurcomp2020

El tercer nivel o sección (color verde) se centra en la **educación al emprendimiento cívico**, y aspira a mejorar las competencias sociales y empoderar a los alumnos como ciudadanos. Las correspondientes actividades fomentan el debate y la reflexión y ayudan a que los jóvenes expresen sus opiniones y asuman responsabilidades para sí mismos, para otros y para el medio ambiente.

	Actividad	Descripción	Integración posible	Recursos
34	El reto de mi comunidad (resolver problemas en común)	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo empoderarnos a nosotros mismos? Animando a los jóvenes a emplear sus ideas y su energía para resolver problemas que nos afectan a todos. Trabajar en común para encontrar soluciones creativas. 	<ul style="list-style-type: none"> El emprendimiento social implica resolver problemas sociales en común y puede ser una parte importante de muchas materias. Emplear los ODS como base para debatir problemas globales y encontrar soluciones desde la base. 	<ul style="list-style-type: none"> http://www.youthstart.eu/en/challenges/ https://sdgs.un.org/goals
35	Club de debate	<ul style="list-style-type: none"> Promueve una cultura constructiva del debate y el pensamiento crítico. Ayuda a analizar problemas y a formular y argumentar soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> El club de debate como materia escolar. El club de debate como actividad postescolar. Participación en competiciones y concursos. 	<ul style="list-style-type: none"> https://www.youtube.com/watch?v=RFG7isiLheU&t=3s
36	Formación en servicios sociales	<ul style="list-style-type: none"> La formación en servicios sociales es un método formativo por el que el alumno trabaja para el bien común y se implica en ideas o proyectos existentes de organizaciones humanitarias o no lucrativas (ONL). Se combina la experiencia de formación práctica con contenidos de formación teórica, y se analiza y apoya en un marco estructurado. 	<ul style="list-style-type: none"> El alumno debe tener un contacto positivo con la entidad en la cual colabora, para maximizar su formación. Pueden realizarse proyectos con la ONL. Algunas entidades de EFTP han implantado una materia opcional: "asumir responsabilidad". 	<ul style="list-style-type: none"> https://www.prodigygame.com/main-en/blog/service-learning

Fuente: adaptación de Lindner, 2018.



Etapa
6

Recursos Clave

¿Qué recursos son precisos?

Esta etapa examina los recursos e infraestructuras que la entidad de EFTP precisará para impartir una formación al emprendimiento. Desarrollar mentalidad, aptitudes, capacidades y perspectiva empresarial en el aula requiere determinados

entornos y métodos emprendedores de formación, para que pueda florecer precisamente el emprendimiento. Las siguientes cuestiones y ejercicios ayudarán a elaborar un esquema sobre los recursos necesarios.

Cuestiones a responder

- ¿Qué recursos clave se precisan para impartir la propuesta de valor?
- ¿Qué aportaciones son o serán necesarias para planificar e impartir la formación, relativas a tiempo, financiación y recursos humanos?

Desafíos potenciales para realizar esta etapa

- Elaborar un programa de formación al emprendimiento requiere una serie de recursos específicos. Si esto no resulta posible con los recursos hoy existentes, será necesario un esfuerzo coordinado para obtener fondos adicionales e implicar a fuentes de financiación externas de un modo eficiente.

Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa

- Planilla 6A: ¿De qué recursos se dispone y qué otras posibilidades existen?

Notas para esta etapa del CIFE

- Elaborar una lista de recursos clave necesarios para las propuestas de valor.
- Apuntar la lista en notas adhesivas y pegar éstas en la casilla del CIFE para la Etapa 6 (Recursos Clave)

PLANILLA 6:

¿De qué recursos se dispone y qué otras posibilidades existen?

Editar la tabla y añadir otros puntos.

Recursos potenciales	¿De qué recursos dispone su entidad de EFTP?	¿Qué recursos adicionales se precisan?
Número de docentes participantes		
Materias en que se impartirá la formación al emprendimiento		
Número previsto de alumnos participantes		
Espacios utilizables		
Presupuesto disponible para el diseño curricular, infraestructuras, materiales formativos, equipamientos, perfeccionamiento profesional, eventos, fondos para incubar proyectos de alumnos, etc.		
Formación de docentes		
Plataforma de comunicación para contactar con los involucrados		
Apoyo político		

Equipo Central

¿Quién promueve la implementación de la formación al emprendimiento en la entidad de EFTP?

La implementación de un programa de formación al emprendimiento requiere un equipo central que coordine el proyecto y motive a otros agentes.

Las siguientes cuestiones y ejercicios ayudarán a elegir dicho equipo.

Cuestiones a responder

- ¿Quién promoverá la formación al emprendimiento en su entidad de EFTP?
- ¿Cuál es el papel específico de los docentes o formadores al emprendimiento?

Desafíos potenciales para realizar esta etapa

- La transición hacia la formación al emprendimiento puede ser un reto para docentes con poca experiencia propia de emprendimiento. Desarrollar sus competencias en emprendimiento es una tarea crucial.

Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa

- Planilla 7A: ¿Quién promueve la implementación de la formación al emprendimiento en su entidad de EFTP?
- Planilla 7B: ¿Qué funciones cumplen los docentes o formadores al emprendimiento?

Notas para esta etapa del CIFE

- Elaborar una lista de miembros del equipo central y de sus tareas básicas.
- Elaborar una lista de tareas básicas para el docente o formador al emprendimiento.
- Pasar estas listas a notas adhesivas y pegar éstas en la casilla del CIFE para la Etapa 7 (Equipo Central).

PLANILLA 7A:

¿Quién promueve la implementación de la formación al emprendimiento en una entidad de EFTP?

Analizar el conjunto. Editar la tabla y añadir otros miembros para el equipo central.

Miembros del equipo central	¿Qué tareas principales incumben a los miembros del equipo?	¿Qué importancia tiene este miembro del equipo?	¿En qué actividades clave debe participar este miembro del equipo?
Director de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar el emprendimiento en la escuela o entidad • Liderazgo. • Resolución de problemas. • Apoyar a los docentes con recursos. • Servir de ejemplo. 		
Coordinador (el coordinador debe ser alguien en contacto con los alumnos, por ejemplo, un docente)			
Equipo central de docentes			

PLANILLA 7B:

¿Qué funciones cumplen los docentes o formadores al emprendimiento?

Los docentes son piezas importantes del equipo promotor de la formación al emprendimiento. El siguiente ejercicio se ha ideado para grupos pequeños de docentes directamente involucrados en programas de emprendimiento, a fin de ayudar a definir su papel o función como educador del emprendimiento.

- Cada participante lee uno de los textos (A o B).
- Debatir las funciones de un docente del emprendimiento, hacer una lista con las cinco funciones clave y el modo en que la entidad puede apoyarlas.

A	<p>La formación al emprendimiento requiere usar métodos formativos activos, que sitúen al alumno en el centro del proceso educativo. Los docentes del emprendimiento precisan competencias profesionales que les capaciten para guiar al alumno a través del proceso formativo, más allá de conocimientos de comunicación e información tradicionales, basados en “escribir en la pizarra y comentar”. Deben garantizar que la educación corresponda a las necesidades y nivel de los alumnos y ayudarles a planificar sus actividades. La función del docente es especialmente importante en la última fase de la formación práctica, esto es, la fase de reflexión. Sin el apoyo adecuado, el alumno no podrá extraer enseñanzas de la experiencia obtenida. Por esa razón, es preciso hallar un delicado equilibrio entre una intervención demasiado distante, que deja al alumno sin medios para aprender de la experiencia, y una excesiva supervisión que no deja al alumno margen para desarrollar su autonomía. Esto no implica que solo el docente deba cambiar: el alumno necesita experiencias auténticas de carácter práctico y entornos formativos realistas como parte esencial de su aprendizaje activo. Los docentes deben tener acceso a una gama variada de nuevos recursos que les permitan idear actividades para alumnos lo más próximas posibles a la vida real y traer el mundo exterior al aula escolar (Comisión Europea, 2011).</p>
B	<p>En cuanto al docente del emprendimiento, éste suele equipararse a una persona entusiasta que no teme romper viejos moldes y actúa como promotor del cambio. Otra característica es que el docente actúa más como guía que como director, y se atreve a ofrecer al alumno la libertad que precisa para desarrollar competencias emprendedoras. Es importante señalar el “cambio de eje” en la relación docente-alumno, lo cual significa que el docente dará a los alumnos rienda libre y confiará en su voluntad y aptitud para utilizar sus propias facultades. Las ideas han evolucionado, y hoy en día la comunicación e interacción entre docentes y alumnos se considera crucial. La enseñanza implicará una cultura de múltiples cuestiones y respuestas, no centrada en la “respuesta correcta”. El resultado de nuestro estudio muestra que los factores de éxito en un docente del emprendimiento son su “sociabilidad”, saber fomentar el trabajo en equipo y estar muy motivado/a para la acción (Leffler, 2019).</p>

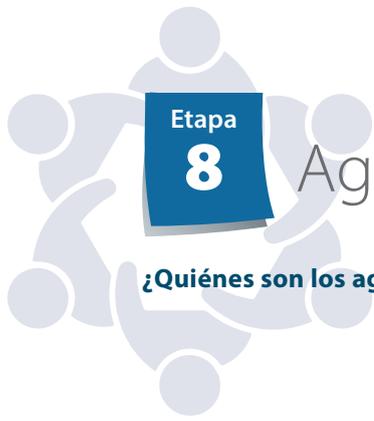
Desarrollo profesional del personal en una entidad de EFTP con formación al emprendimiento.

Reorientar la EFTP e integrarla mejor en el sistema de innovación requiere prestar atención a las cualificaciones profesionales de su personal docente, lo que implica a su vez incorporar a especialistas en facilitar formación al emprendimiento, expertos en investigación aplicada y coordinadores inteligentes que comprendan el entorno empresarial actual y mantengan buenas relaciones con el sector industrial que conocen. Simon y Beddie (2017) elaboraron un marco general de aptitudes de educadores de FP australianos y otros profesionales, con el fin de ayudar a organizar las competencias y capacidades disponibles o necesarias para apoyar mejor la innovación industrial. Denominaron a estas competencias “capacidades de investigación aplicada”; en otros contextos podrían denominarse también “competencias innovadoras” que contribuyen a la mentalidad emprendedora. Muchas de estas competencias forman ya parte del acervo de los educadores. La diferencia consiste en la forma de combinarlas, impartirlas y aplicarlas. Las entidades de EFTP tienen la flexibilidad necesaria para hacerlo, como ha demostrado recientemente su adaptabilidad y resiliencia en la época COVID.

FIGURA 12 Marco de desarrollo de la investigación aplicada en FP



Fuente: Simon y Beddie, NCVER, 2017.



Agentes Clave

¿Quiénes son los agentes clave?

¿Qué agentes internos o externos a la entidad de EFTP debe involucrar un programa de emprendimiento? Esta sección debate el papel no sólo de los compañeros sino de los agentes externos,

un elemento crucial. Las siguientes cuestiones y ejercicios ayudarán a elaborar un plan de agentes involucrados.

Cuestiones a responder

- ¿Quiénes son los agentes clave?
- ¿Qué papel desempeñan los docentes?
- ¿Cómo promover el papel de los docentes?
- ¿Qué función cumplen los directivos?
- ¿En qué pueden contribuir los agentes externos?

Desafíos potenciales para realizar esta etapa

- El déficit parcial de competencias docentes se percibe en muchas ocasiones como problema, al menos en lo relativo a su experiencia práctica del emprendimiento.
- Las mejoras al respecto son muy necesarias.

Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa

- Planilla 8A: ¿Quiénes son los agentes clave?
- Planilla 8B: ¿Qué función cumplen los diferentes agentes clave para promover la formación al emprendimiento?

Notas para esta etapa del CIFE

- Elaborar una lista de agentes clave, anotando también su respectiva conexión con las actividades fundamentales.
- Escribir dicha lista en notas adhesivas y pegar éstas en la casilla del CIFE para la etapa 8 (Agentes Clave).

PLANILLA 8A:

¿Quiénes son los agentes clave?

Comenzar con una sesión de debate para definir los diez agentes más importantes. Debe dedicarse parte de la sesión a pensar en todas las personas involucradas en los programas, con influencia o poder sobre ellos o con interés en su éxito.

Nota: los agentes involucrados pueden ser tanto organizaciones como personas concretas, pero en último extremo la comunicación tiene lugar siempre con personas. Por tanto, asegúrense de detectar a las personas correctas para establecer el contacto con un organismo o entidad involucrada.

	a) ¿Quiénes son para usted los 10 agentes clave?	b) Compare su lista con otra persona y añada otros agentes clave	c) Compare su lista con la lista de la planilla 8B y añada allí los agentes que faltan
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

¿Qué función cumplen los diferentes agentes clave para promover la formación al emprendimiento?

Agentes clave	a) ¿Con qué puede contribuir este agente?	b) ¿Qué importancia tendrá este agente? ¿Qué le dice a usted el diagrama de influencia e interés?	c) ¿En qué actividades principales debe involucrarse a ese agente?
Alumnos			
Docentes (de diferentes perfiles)			
Consejo de alumnos			
Graduados de la escuela o entidad			
Directivos			
Centro de formación de docentes			
Modelos ejemplares			
Compañías públicas y privadas			
Agencia del emprendimiento			
Otra entidad de EFTP			
Centros comunitarios Bancos			
Líderes locales			
Oficina de empleo			
Familias			
Mercados			
Incubadoras, micro fondos			
Investigadores, universidad			
Medios			

RECUADRO 12 Tipos de agentes y maneras de involucrarlos: un ejemplo de la Fundación Paraguaya

- **El campeón:** se precisa una persona con fuertes dotes de liderazgo para guiar el proceso de la formación al emprendimiento y transformar la actitud de “es imposible” en la de “quizás lo logremos”.
- **Lo más sencillo primero:** reunir un círculo de docentes o compañeros que crean en la iniciativa y estén dispuestos a dar los primeros pasos, integrar a continuación a quienes recelan del cambio. Esta estrategia resulta útil para poner en marcha el cambio de mentalidad entre docentes.
- **Difundir los primeros objetivos logrados:** celebrar los pequeños logros, eso ayuda a motivar al equipo y avanzar hacia el siguiente nivel.
- **Comunicación:** es necesario involucrar a todos los agentes de distintos niveles. La comunicación es un elemento clave. Defínense claramente los resultados esperados. Infórmese a padres, compañeros y alumnos (la comunidad escolar).
- **Allanar dificultades:** involucrar a decisores políticos ya es algo, pero movilizarlos realmente e iniciar el cambio resulta más difícil. Los delegados del gobierno necesitarán primero comprender la idea básica del proyecto, el proceso y su implementación; sólo entonces tomarán parte activa en el esfuerzo.
- **Alumnos:** involucrar a los alumnos. Les entusiasma emprender nuevos proyectos y desafíos.
- **Retos:** las competencias, concursos o retos surten también muy buenos efectos. El reto de la empresa escolar a escala nacional ayuda a tomar conciencia de la formación al emprendimiento.

Fuente: Fundación Paraguaya, Paraguay.



Evaluación de alumnos

¿Cómo pueden comprobarse las competencias de emprendimiento?

Entendemos por evaluación aquellos mecanismos y metodologías empleados para valorar y validar los resultados de la formación al emprendimiento logrados por una persona. El método de evaluación puede influir decisivamente sobre el programa entero de formación al emprendimiento. La moderna

educación basada en competencias (Lans y Gulikers, 2010) desplaza el ejercicio de evaluar de ser una “demostración de lo aprendido” a ser una “evaluación para aprender”. Estas cuestiones y ejercicios ayudarán a elegir un método moderno de evaluación para la formación al emprendimiento.

Cuestiones a responder

- ¿Cómo puede organizarse la evaluación de la formación al emprendimiento?
- ¿Cómo puede involucrarse más a los alumnos en el proceso formativo y mejorar con ello su seguridad y comprensión de lo que deben aprender y a qué nivel?

Desafíos potenciales para realizar esta etapa

- Mkala y Wanjau (2013) han mostrado que los docentes suelen usar métodos tradicionales de enseñanza y evaluación de la formación al emprendimiento porque a menudo no están bastante formados en este ámbito ni tienen contacto con otros practicantes del emprendimiento.
- La Fundación Europea de la Formación (2019) señala que los docentes comprueban tradicionalmente los conocimientos del alumno (evaluación formativa) y en el mejor de los casos comentan esa evaluación para ayudar al alumno a progresar. En la formación al emprendimiento, los docentes debieran intentar asimismo crear una evaluación dirigida por los alumnos, para que éstos aprendan a aprender (evaluación para aprender).
- La formación al emprendimiento requiere evaluaciones didácticas, que reconozcan la heterogeneidad de los alumnos y los diversos contextos del emprendimiento. La evaluación debe permitir que el alumno muestre de lo que es capaz y descubra las competencias que debiera desarrollar en el futuro.

Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa

- Planilla 9A: ¿Qué tipo de evaluación requiere la formación al emprendimiento?

Notas para esta etapa del CIFE

- Elaborar una lista de posibles evaluaciones de la formación al emprendimiento.
- Escribir dicha lista en notas adhesivas y pegar éstas en la casilla del CIFE para la Etapa 9 (Evaluación).

¿Qué tipo de evaluación requiere la formación al emprendimiento?

Véanse el texto y los ejemplos prácticos	a) Analizar qué evaluaciones son importantes para la formación al emprendimiento.	b) Debatir con un compañero por qué convienen esas evaluaciones para la formación al emprendimiento	c) ¿Qué cambios en los recursos se precisan para implantar un modelo de evaluación basada en resultados?
<p>Modelo de evaluación de Túnez</p> <p>Modelo de evaluación de Chile</p>			
d) ¿Cómo puede orientarse el examen final de EFTP a comprobar las competencias adquiridas?			

En contraste con la cultura de exámenes clásica, enraizada en una visión de la formación empírico-analítica que considera al conocimiento una verdad objetiva, la cultura de la evaluación moderna se basa en epistemologías constructivistas del conocimiento y el aprendizaje. La evaluación conforme a esta cultura moderna debe, entre otras características,

- (1) contextualizarse en la práctica profesional o la sociedad, y examinar el pensamiento y la actuación profesionales;
- (2) en consecuencia, centrarse no sólo en el conocimiento medible, sino en conocimientos, competencias y aptitudes integradas y usadas para actuar en este mundo real;
- (3) dejar margen a perspectivas, interpretaciones y contribuciones individuales;
- (4) reconocer no sólo los productos finales, sino también los procesos que conducen a un producto; y
- (5) estimular la comprensión y el aprendizaje ulterior de las personas.

“En contraste con la medición estandarizada y objetiva del conocimiento en la cultura de los exámenes, la cultura de la evaluación moderna asume formas más personalizadas e interpretativas, que captan la aptitud del alumno para actuar en el mundo real, social o profesional” (Lans y Gulikers, 2010, p.57).

La Tabla 5 expone ejemplos de los diferentes tipos de evaluación de la formación al emprendimiento, como ayuda para diseñar herramientas evaluadoras. Los docentes deben además dejar margen para resultados formativos inesperados, proponiendo tareas sin fin prefijado, no vinculadas a la evaluación del alumno con criterios predefinidos. Además, es importante centrarse en los resultados de la formación al emprendimiento en cuanto a competencias prácticas. Las evaluaciones finales deben procurar a los alumnos un certificado válido para el mercado de trabajo.

TABLA 5 Las diferentes posibilidades de evaluación de la formación al emprendimiento

Evaluación	Formativa Evaluaciones que valoran cómo aprende un alumno durante un curso	Sumativa Evaluaciones que valoran cuánto aprende un alumno durante un curso
Informal Las evaluaciones no se basan en datos, sino en contenidos y rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos del aprendizaje • Se comenta la evaluación realizada, para modificar el aprendizaje EJEMPLO: <ul style="list-style-type: none"> • Comentario • Evaluación entre iguales • Autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay comentarios inmediatos durante el curso. • Las evaluaciones se basan en contenidos y rendimiento, más que en datos EJEMPLO: <ul style="list-style-type: none"> • Carpeta del emprendimiento • Trabajo de curso • Evaluación por el docente
Formal con baremos estándar para evaluar el rendimiento general y detectar los puntos fuertes o débiles comparables entre alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se comenta la evaluación realizada • La evaluación se lleva a cabo durante el curso EJEMPLO <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas • Exámenes • Evaluaciones en el puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo es la verificación final del nivel de rendimiento formativo • Los resultados de la evaluación indican lo que se ha aprendido en un periodo determinado y pueden conducir a una certificación. EJEMPLO: <ul style="list-style-type: none"> • Pasar un examen final escrito, estandarizado y central, al final del semestre.

Fuente: seminario UNESCO-UNEVOC.

Por ejemplo, los diferentes tipos de evaluación formativa son:

- **La autoevaluación:** significa que los propios alumnos evalúan el aprendizaje y progresos logrados. Puede ayudar al alumno a detectar sus propios puntos fuertes o débiles y motivarlo a actuar en la futura formación. Ejemplos de autoevaluación: cuestionario sobre logros y expectativas, cuestionario para analizar destrezas o competencias, declaración de intenciones formativas, planificación de acciones o progresos individuales, lista de objetivos o progresos a realizar, y encuestas en línea (evaluación digital).
- **La evaluación reflectiva:** consiste en “implicar a los alumnos en el proceso de evaluación, al pedirles o exigirles que juzguen individual o colectivamente su propia experiencia formativa, por vía escrita u oral” (Thayer, 2018a). Ejemplos: diario formativo común o personal, crítica durante el curso o tras el curso, cuestionarios (Thayer, 2018b).
- **La evaluación entre iguales:** los alumnos evalúan mutuamente su respectivo rendimiento y aportan comentarios e ideas de mejora. Los comentarios pueden basarse en criterios predefinidos. Es importante guiar en la práctica a los alumnos que emprenden una evaluación entre iguales, para garantizar la validez y calidad de este proceso colaborativo. Ejemplos: comentarios por parejas o pequeños grupos, revisión y crítica por parejas, cuestionarios del trabajo en común.

RECUADRO 13 Un proyecto piloto de evaluación formativa de la formación al emprendimiento en Túnez

Túnez es un país muy interesado por la formación al emprendimiento, considerado no sólo vía para desarrollar nuevas empresas sino también para ayudar a los jóvenes a generar competencias vitales y profesionales. Es una vía que permite promover con métodos educativos el desarrollo personal y social del alumno y preparar a éste para afrontar lo inesperado, un elemento importante de la formación al emprendimiento.

Un proyecto piloto llevado a cabo en los últimos años examina y elabora nuevos modelos de evaluación de la formación al emprendimiento en EFTP, para que en el proceso formativo los docentes alienten al alumno a fijar sus propios objetivos, el alumno controle por sí mismo su progreso, y docentes y alumnos busquen activamente comentarios y críticas de diferentes públicos. Se trata de una evaluación formativa como parte integral del proceso educativo.

La nueva reforma tunecina forma parte de la estrategia estatal “emprender para el crecimiento y el valor”. En este contexto, el Centro Nacional de Formación de Formadores e Ingeniería de la Formación (CENAFFIF) propuso integrar todos los modelos formativos: formal (modelo intercurricular), no formal (entorno emprendedor con herramientas digitales, los alumnos demuestran su compromiso e iniciativa con informes audiovisuales que se suben a la publicación digital del centro) e informal, a fin de trabajar sobre competencias, talentos, actitudes y generar un entorno con alto grado de libertad.

Para encontrar un sistema evaluador eficiente de las competencias emprendedoras en este modelo que integra el espíritu emprendedor con métodos pedagógicos innovadores se requieren más ideas y experimentación. Por ello, los seminarios de debate y reflexión CENAFFIF-ETF ofrecen el módulo “Evaluación del Proyecto Piloto”.

Fuente: Fundación Europea de la Formación (ETF, siglas en inglés), 2019, y Centro Nacional de Formación de Formadores e Ingeniería Formativa (CENAFFIF), Túnez.

CENAFFIF es miembro de la Red UNEVOC. Pueden consultarse más informaciones sobre este organismo nacional en el Portal de la Red UNEVOC: <https://unevoc.unesco.org/home/Explore+the+UNEVOC+Network/lang=en/centre=3070>

Integrar en la enseñanza la evaluación del emprendimiento

El mejor modo de integrar la evaluación de competencias emprendedoras en la enseñanza consiste en hacerlo por etapas, para comprobar lo que funciona y lo que no con los alumnos en cuestión. Debe comenzarse eligiendo una lección que se preste al aprendizaje activo. Seleccionar los resultados formativos que se desean conseguir, en función del nivel de sus alumnos y el contenido de la lección concreta. Añadir dichos objetivos al proyecto didáctico de la lección. Así la lección tendrá no solo objetivos de aprendizaje concretos para el alumno en una materia (p.ej. matemáticas, ciencias, historia, etc.) sino también objetivos adicionales relativos a competencias emprendedoras.

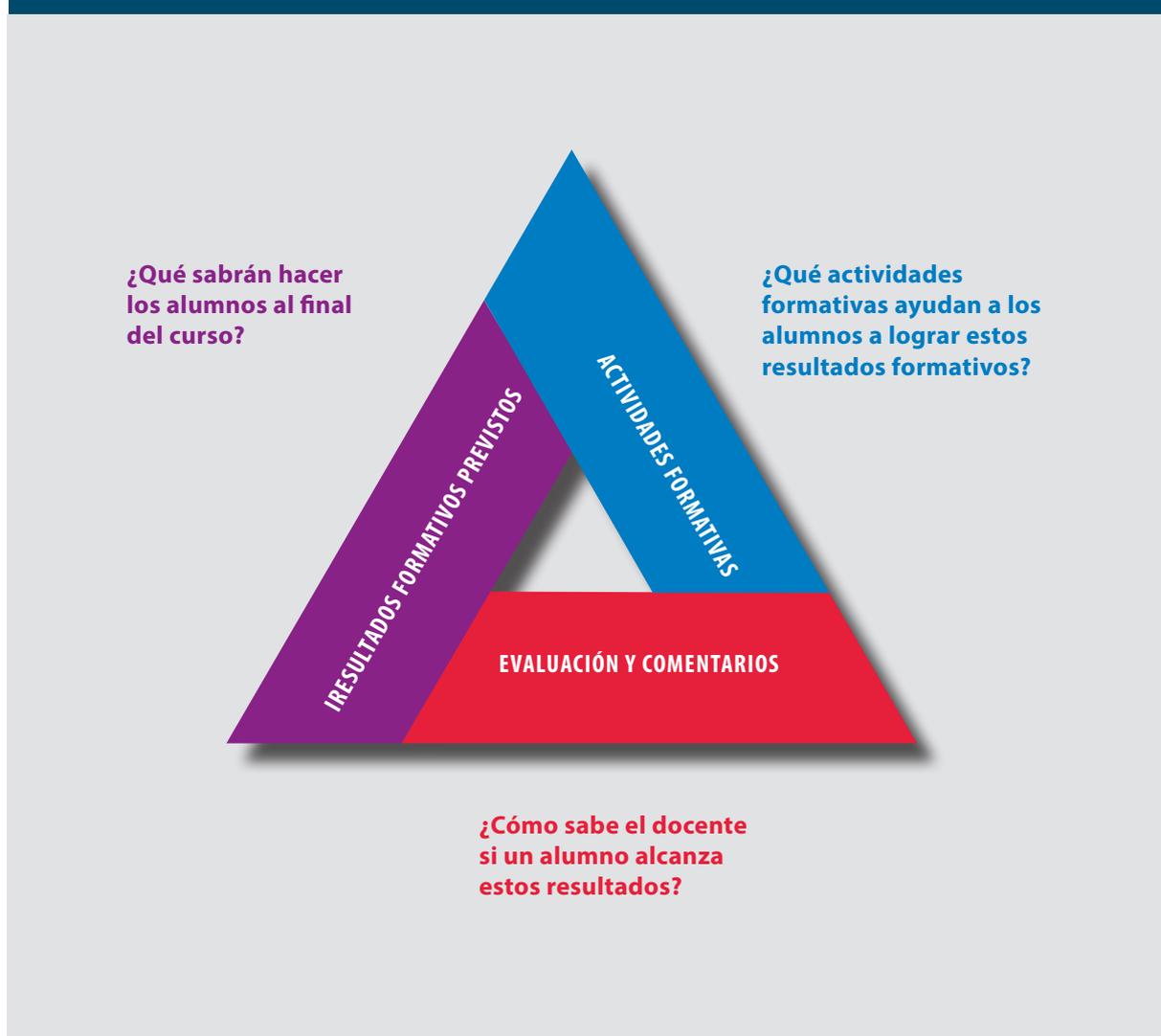
Seleccionar un método de evaluación.

Probablemente el docente haya usado ya diferentes métodos para evaluar formativamente a los alumnos en diferentes disciplinas. Si se pretende evaluar la obtención de competencias emprendedoras, es necesario elegir el método idóneo. No intente utilizar directamente un método complejo; en su lugar, emplee por ejemplo la evaluación por comentarios o la autoevaluación, a fin de animar a los alumnos a examinar las competencias adicionales que han utilizado, su propio progreso, la seguridad que sienten en diversas competencias, su propia valoración de estas competencias, las competencias que les ha resultado más difícil aplicar, y por qué o cómo esperan progresar en el desarrollo de sus competencias.

Este tipo de debate colectivo permite a los alumnos no sólo considerar sus propios avances y necesidades formativas, sino también aprender de los puntos de vista y opiniones de sus iguales. Como docente, debe procurar que haya tiempo suficiente para este tipo de debate y reflexión al final de cada lección. Ello hará a sus alumnos plenamente conscientes del aprendizaje adicional realizado y seguros no sólo de conocer la materia enseñada sino su capacidad para aplicar ese conocimiento a situaciones de la vida real. Al impartir una formación al emprendimiento, la enseñanza puede hacerse en ocasiones impredecible, y por ello los docentes pueden crear espacios con resultados formativos inesperados, proponiendo tareas sin fin prefijado, no vinculadas a la evaluación del alumno con criterios predefinidos.

Sintonía constructiva. Muchas aptitudes emprendedoras se aprenden a través de las experiencias que suscita la actividad formativa. El diseño y estructura de la actividad formativa debe promover el desarrollo de las competencias emprendedoras, con las técnicas de evaluación que puedan contribuir a ello. Hay que armonizar entre sí objetivos y actividad didáctica, comentarios y evaluación para decidir si se han alcanzado los objetivos formativos previstos. El término técnico para ello es "sintonía constructiva" (Biggs, 2020) (véase la Figura 13).

FIGURA 13 El proceso de la sintonía constructiva



Fuente: Biggs, 2020

RECUADRO 14 Examen transversal del curso de Mentalidad Emprendedora: un ejemplo de evaluación del emprendimiento en Chile

El Duoc UC en Chile (ver Recuadro 6) sigue un modelo educativo para impartir competencias emprendedoras. Una competencia es el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten ejecutar con éxito una determinada función profesional. Cada competencia se especifica como unidad de competencias. El examen transversal evalúa su obtención.

El examen transversal del curso Mentalidad Emprendedora es una evaluación de proceso que dura 5 semanas y se lleva a cabo en grupos de 3 a 5 alumnos. La tarea o reto es crear el mayor valor financiero posible con un proyecto consistente en ofrecer un servicio o vender un producto. Es una actividad emprendedora. Semana tras semana, los alumnos redactan informes de progreso y ofrecen pruebas de su trabajo, culminando con la presentación de resultados obtenidos y una reflexión sobre lo aprendido en el curso de la tarea reto. Los alumnos deben rendir cuentas de las cinco aptitudes aprendidas durante el curso: juego, empatía, creación, experimentación y reflexión.

Durante la primera semana, los alumnos deben generar ingresos con el proyecto, tras haber realizado un análisis de riesgo previo a su ejecución. El experimento se lleva a cabo por segunda vez en las semanas subsiguientes, tomando en consideración el análisis por los alumnos del volumen de ingresos generado y el modelo de realización de la actividad. A partir de este análisis, los alumnos pueden proponer cambios que mejoren la ejecución de la tarea.

En la segunda semana, los alumnos reflexionan individualmente sobre cuestiones relevantes para mejorar sus capacidades personales y detectar fallos. Es una forma de aprender a partir de los resultados obtenidos con el proyecto y los contenidos del curso.

Durante la tercera semana, los alumnos presentan los resultados de su segundo intento; partiendo de ellos, reflexionan sobre su capacidad e iniciativa creadoras para generar acciones y detectar oportunidades en su entorno de emprendimiento. En este nivel se solicita una reflexión individual, que después se comparte con los otros miembros del grupo, que proceden a coevaluar estos indicadores de éxito.

En la cuarta semana, se encarga a los alumnos elaborar una presentación final que describa y explique el contenido de la tarea reto, el análisis de riesgos, una comparación entre la primera y segunda versiones del proyecto y una conclusión sobre las oportunidades detectadas por los alumnos. En la quinta y última semana, los alumnos realizan una presentación oral de sus resultados, con una síntesis sobre lo aprendido durante el curso.

Los modelos de evaluación de este examen transversal se definen como "heteroevaluación" y "coevaluación" de las competencias obtenidas durante el curso de Mentalidad Emprendedora: la capacidad de generar ideas, soluciones o procesos innovadores como respuesta a las oportunidades, necesidades o demandas productivas o sociales, en colaboración con otros y asumiendo determinados riesgos.

Fuente: Duoc UC, Chile.

¿Cómo se comunican los beneficios de la formación al emprendimiento?

Esta etapa examina las vías o canales de comunicación utilizables para contactar con los destinatarios y comunicar la propuesta de valor. También debe decidir el tipo de relación que se desea establecer con diferentes agentes y los métodos para mantener el contacto. Difundir una

cultura del emprendimiento exige una conciencia pública. Ésta puede promoverse a través de la cooperación con medios y/u organizando seminarios con los asociados (OIT, 2017). Las siguientes cuestiones y ejercicios ayudarán a esbozar un proyecto al respecto.

Cuestiones a responder

- ¿De qué modo y por qué vías llega la entidad formativa al grupo destinatario?
- ¿Cómo puede la entidad formativa establecer una buena comunicación con los otros involucrados?
- ¿Qué vías o canales de comunicación son los óptimos?

Desafíos potenciales para realizar esta etapa

- Los criterios esenciales para establecer la comunicación son el costos y tiempo requeridos, y garantizar su regularidad. Tras una fase eufórica inicial, la comunicación tiende a hacerse menos frecuente.

Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa

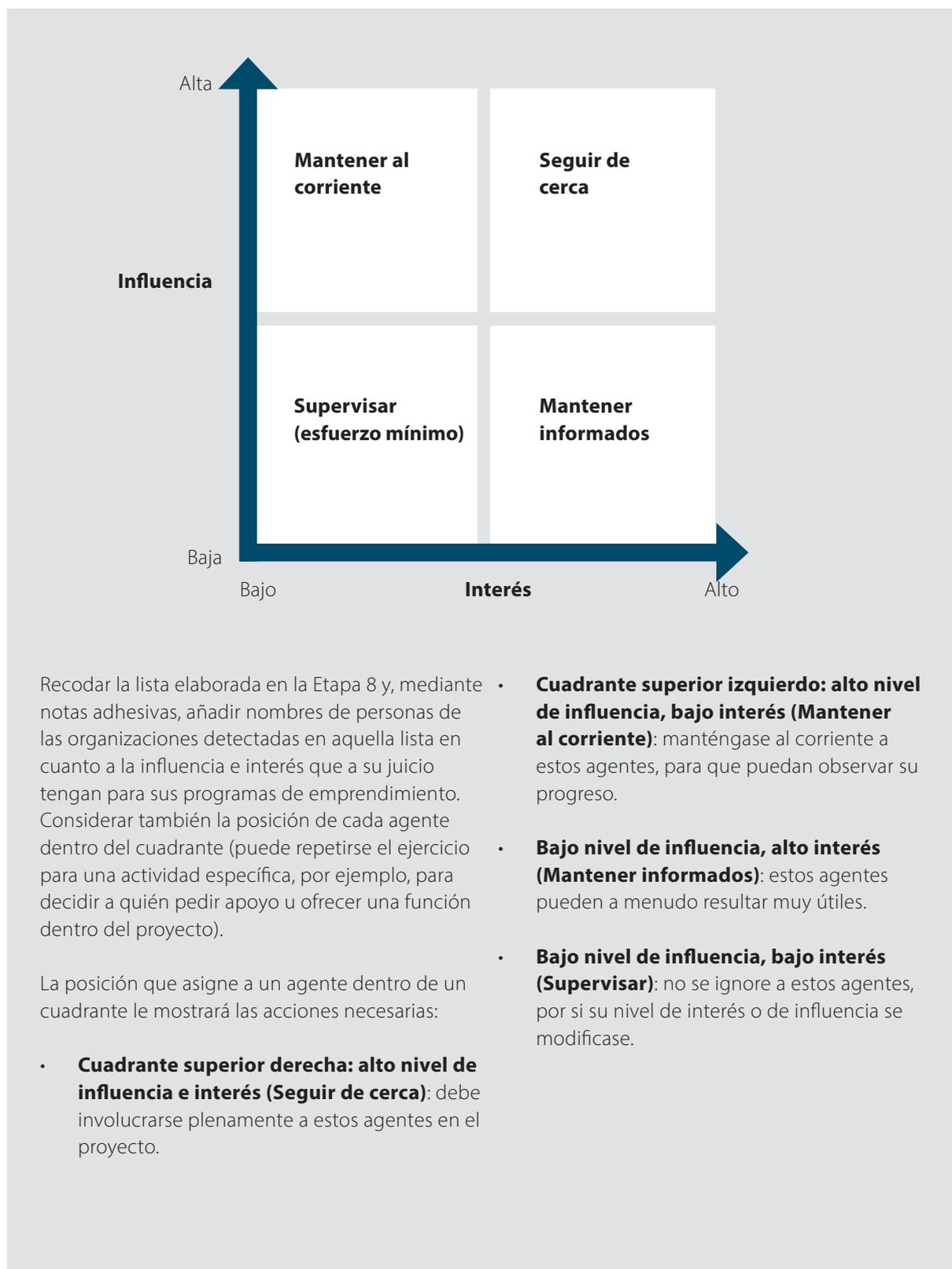
- Planilla 10A: Priorizar relaciones con los involucrados mediante el Diagrama de Influencia-Interés
- Planilla 10B: Elaborar una lista alfabética de buenas prácticas de comunicación con destinatarios e involucrados.

Notas para esta etapa del CIFE

- Redactar una lista de las vías o canales importantes para el grupo destinatario y otros involucrados
- Reunir comentarios sobre cómo y cuándo esas vías o canales son relevantes para los usuarios
- Anotar dichos comentarios en notas adhesivas y pegar éstas sobre la casilla del CIFE para la Etapa 10 (Canales)

Priorizar las relaciones con los agentes involucrados

El siguiente Diagrama de Influencia-Interés ayudará a decidir las relaciones útiles con los agentes involucrados.



PLANILLA 10B:

Elaborar una lista alfabética de buenas prácticas de comunicación con el grupo destinatario y otros agentes involucrados

Puede emplearse el método de la lista alfabética como técnica para generar ideas y buscar respuestas a un problema. Primero se escribe la cuestión concreta. A continuación, se apuntan por escrito todas las ideas que sugiera cada letra del alfabeto. Escribir todas las ideas que surjan. Si no se logra pensar algo o apenas hay ideas para una letra, pasar adelante: pueden dejarse líneas en blanco. Las letras del alfabeto estimulan el pensamiento creativo.

	a) Trabajo individual: cada participante apunta espontáneamente sus ideas para una buena comunicación. El ejercicio solo debe durar de 2 a tres minutos.	a) Trabajo en parejas: compare sus ideas con los resultados de otra persona y añada a su lista puntos interesantes. Clarifique ideas y términos.	a) Sesión plenaria: elaborar una lista común alfabética en forma de póster como base para su estrategia de comunicación.
A			
B			
C			
D			
E			
F			
G			
H			
I			
J			
K			
L			
M			
N			
O			
P, Q			
R			
S			
T			
V			
W			
X, Y, Z			

¿Cómo puede la entidad apoyar organizativamente la formación al emprendimiento?

Las siguientes cuestiones y ejercicios ayudarán a elaborar un esquema del trabajo organizativo preciso para apoyar la implementación de la formación al emprendimiento en su entidad de EFTP.

Cuestiones a responder

- ¿Es la formación al emprendimiento parte de la misión de su entidad de EFTP? En caso contrario, ¿cómo podría formularse dicha misión?
- ¿Qué labor organizativa es necesaria para que la entidad se convierta en un centro formador al emprendimiento?

Desafíos potenciales para realizar esta etapa

- La implementación de un programa de formación al emprendimiento debe discurrir en paralelo con una transformación organizativa.

Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa

- Planilla 11A: ¿Qué elementos organizativos se han integrado o se piensa integrar?
- Planilla 11B: Certificación como entidad formadora al emprendimiento

Notas para esta etapa del CIFE

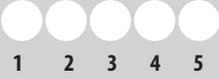
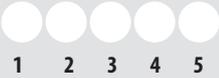
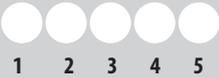
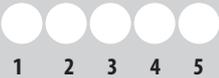
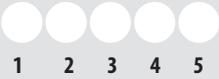
- Elaborar una lista de las medidas para afianzar la cultura organizativa en la entidad de EFTP.
- Escribir la lista en notas adhesivas y pegar éstas sobre la casilla del CIFE para la Etapa 11 (Estructuras Organizativas).

PLANILLA 11A:

¿Qué elementos organizativos se han integrado o se piensa integrar?

Analizar la lista de elementos. Editar la tabla y añadir otros elementos.

	Asigne orden de importancia a los diversos elementos, para una entidad de EFTP emprendedora (1=muy importante; 5=poco importante)	Enumere sus razones
	 1 2 3 4 5	
	 1 2 3 4 5	
	 1 2 3 4 5	
	 1 2 3 4 5	
	 1 2 3 4 5	
	 1 2 3 4 5	
	 1 2 3 4 5	

Criterios para la certificación de escuelas de emprendimiento o entidades formativas emprendedoras

La certificación como entidad que forma al emprendimiento confirma que un centro o escuela de EFTP implementa actividades de emprendimiento a escala integral, orientadas a resultados y a largo plazo, y que integra dichas actividades en su rutina diaria. Señaliza que los docentes están consiguiendo resultados formativos apreciables. Sólo es posible ser una entidad emprendedora sostenible si la formación al emprendimiento recibe apoyo y es vivida por todos los involucrados en la escuela. Es necesario planificar y diseñar la enseñanza/aprendizaje en el centro con un espíritu emprendedor sostenible. Un ejemplo de certificación

es el Certificado de Escuela Emprendedora e.e.si del Instituto Austriaco de Estándares (ON Guideline No. 42001), que fija estándares no sólo para el sector escolar. Según el "Modelo TRIO de Educación en Emprendimiento" (ver Figura 3), las actividades en una escuela de emprendimiento -desde alumnos que crean sus propias ideas de negocio, el fomento del pensamiento emprendedor o la formación de alumnos como ciudadanos responsables- son parte integral de la enseñanza en todas las materias y en la rutina diaria de la escuela.

Para recibir esta certificación, el centro o entidad formativa correspondiente debe satisfacer un catálogo de criterios (Lindner, 2019). La Figura 14 permite diferenciar los criterios que ya cumple una entidad y aquellos que aún deben trabajarse.



Nota: la numeración no consecutiva de los criterios refleja los cambios ocurridos en el Manual de Certificación 2014.

Certificación como entidad formadora al emprendimiento

Analizar la lista redactada. En la certificación e.e.si, los criterios se dividen en tres ámbitos:

Criterios e.e.si	a) ¿Qué criterios se cumplen correctamente?	b) Analizar las etapas previas del CIFE para comprobar los elementos que faltan. ¿Qué ámbitos sería importante desarrollar?
(1) Actividades en su entidad de EFTP		
(2) Estructuras organizativas		
(3) Actividades básicas para docentes		

Parámetros Clave y Evaluación del programa

¿Cómo supervisar el desarrollo de las competencias emprendedoras, qué indicadores emplear para evaluar su impacto?

Esta etapa trata cómo medir el impacto del programa de formación al emprendimiento en una entidad de EFPT, y la forma de organizar la supervisión (evaluación) del mismo. Esta actividad debe realizarse

paralelamente a la implementación del programa, para contribuir a perfeccionar y mejorar éste (Hytti, 2004). Las siguientes cuestiones y ejercicios ayudarán a elaborar un modelo de evaluación.

Cuestiones a responder

- ¿Qué indicadores pueden emplearse para evaluar el impacto del programa?
- ¿Cómo y cuándo puede evaluarse la implementación del programa de formación al emprendimiento?
- ¿Quién realizará la evaluación o supervisión? ¿Debe ser una medida interna o externa?
- ¿De qué recursos se dispone para la supervisión?

Desafíos potenciales para realizar esta etapa

- A menudo se descuida la evaluación del impacto de un programa, ya que ello requiere tiempo y dinero. Pero eso impide la mejora continua y no permite aprender de los errores, un elemento importante de la cultura emprendedora.

Una actividad sencilla para comprender mejor la etapa

- Planilla 12: ¿Qué indicadores pueden usarse para evaluar el impacto del programa de formación al emprendimiento?

Notas para esta etapa del CIFE

- Elaborar una lista de indicadores de impacto utilizables
- Indicar las ideas o posibles formas de llevar a cabo la evaluación o supervisión del programa de formación al emprendimiento
- Anotar dichas ideas en notas adhesivas y pegar éstas en la casilla del CIFE para la Etapa 12 (Baremos y Mecanismos de Control Clave)

PLANILLA 12:

¿Qué indicadores usar para evaluar el impacto?

Ejercicio: debatir los siguientes indicadores de impacto y elegir los idóneos para su caso.

¿Qué indicadores de impacto deben usarse para la formación al emprendimiento?	Sí	¿Por qué?
1. Porcentaje de alumnos de ... años con una experiencia de formación al emprendimiento como parte de su EFTP.		
2. Porcentaje de docentes formados para impartir formación al emprendimiento		
3. Horas lectivas totales de formación al emprendimiento		
4. Conjunto de recursos destinados a la formación al emprendimiento		
5. Acceso a financiamiento (microfondos) para alumnos.		
6. Red establecida de contactos con facilitadores de emprendimientos y un ecosistema del emprendimiento		
7. Satisfacción del alumnado con el programa de formación al emprendimiento		
8. Número de alumnos participantes en procesos de innovación empresarial, en empresas o en organizaciones no lucrativas		
9. Número de alumnos femeninos participantes en procesos de innovación empresarial en empresas		
10. Número de docentes participantes en procesos de innovación empresarial, en empresas o en organizaciones no lucrativas		
11. Resultados de una evaluación de competencias emprendedoras en los alumnos		
12. Número de docentes que han apoyado nuevas empresas		
13. Autoevaluación como entidad de EFTP formadora al emprendimiento		
14. Certificación externa como entidad de EFTP formadora al emprendimiento		
15. Número de empresas fundadas al cabo de 5 años		
16. Índice de empresas fundadas supervivientes al cabo de 7 años		

Conclusión y etapas siguientes

Esta guía práctica invita a examinar algunos elementos clave de la formación al emprendimiento y a iniciar un proyecto propio para integrar o afianzar la formación al emprendimiento en una entidad de EFTP.

El Cuadro Institucional de la Formación al Emprendimiento (CIFE) es la herramienta que ayuda a elaborar el proyecto. Una vez acabado, el Cuadro ilustra el modo en que todas las secciones de una entidad formativa pueden colaborar entre sí para crear una cultura de formación al emprendimiento.

Ya se ha cumplimentado el Cuadro Institucional de la Formación al Emprendimiento (CIFE)... ¿y ahora qué?

Con todos sus componentes visibles para todos los asistentes, se procede a detectar problemas y oportunidades y a diseñar nuevas versiones del proyecto. Con espíritu emprendedor: en lugar de buscar motivos para que algo no funcione, deben

hallarse creativamente las condiciones que harán florecer la idea. Algunos o la mayoría de las áreas o ámbitos exigirán debates y seminarios adicionales para resolver asuntos o formularlos más claramente. Quizás sea necesario también encontrar fuentes de financiación para implementar las ideas.

Una vez elaborado el plan para integrar la formación al emprendimiento en la entidad educativa, lo ideal será diseñar un proyecto piloto que permita validar o refutar las presunciones básicas del plan.

Un factor esencial para introducir con éxito la formación al emprendimiento en la enseñanza es contactar e intercambiar ideas con otras entidades educativas y agentes del emprendimiento, ya sea en su propio país o a escala internacional. Animamos por ello a compartir su experiencia con el uso de esta guía y con la promoción de la mentalidad emprendedora en su entidad. Pueden contactarnos en: unevoc@unesco.org.

Referencias

- Abney, D. and Laya, A. G. 2018. *This is why women must play a greater role in the global economy*. <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/this-is-why-women-must-play-a-greater-role-in-the-global-economy/> (Accessed on 25 September 2020.)
- Aff, J., and Lindner, J. 2005. Entrepreneurship Education zwischen „small and big ideas“ – Markierungen einer *Entrepreneurship Education an wirtschaftsberuflichen Vollzeitschulen*. Aff, J., and Hahn, A. (eds.), *Entrepreneurship-Erziehung und Begabungsförderung an wirtschaftsberuflichen Vollzeitschulen*. [Entrepreneurship education between “small and big ideas” - marks of entrepreneurship education at full-time business schools]. Innsbruck, StudienVerlag, pp. 83–138.
- Aff, J., A. Hahn, T. Magyar and G. Sailmann. 2005. Ziele und Konzeption des Schulversuchs. Aff, J., and Hahn, A. (eds.), *Entrepreneurship-Erziehung und Begabungsförderung an wirtschaftsberuflichen Vollzeitschulen*. [Entrepreneurship education between “small and big ideas” - marks of entrepreneurship education at full-time business schools]. Innsbruck, StudienVerlag, pp. 13–27.
- Akanbi, G.O. 2017. Prospects for (TVET) in Nigeria: Bridging the gap between policy document and implementation. *The International Education Journal: Comparative Perspectives*, Vol 16, Issue 2, pp. 1-15.
- Alvarez, S.A., and Barney, J.B. 2007. Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol 1, Issue 11, pp. 11-26.
- Amabile, T.A. and Khaire, M. 2008. Creativity and the role of the leader, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader> (Accessed on 20 June 2020.)
- Amabile, T.A. and Kramer, S. 2011. *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, Harvard Business Press.
- Amyot, D. 2019. Support collaboration to give Canadian innovation a boost. Applied Research Comes of Age, RESEARCH MONEY & Colleges and Institutes Canada. <https://researchmoneyinc.com/wp-content/uploads/2019/11/AR-finalNov162019-Digital-Pages.pdf> (Accessed on 12 October 2020.)
- Andersen, T., K. Frøhlich Hougaard, S. Nindl and A. Hill-Dixon. 2017. *Taking the future into their own hands – Youth work and entrepreneurial learning*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Ashmore, C.M. 1990. Entrepreneurship in Vocational Education. Kent, C.A. (ed.), *Entrepreneurship Education: current developments, future directions*. Westport, Quorum Books.
- Azanza, G., J. Campos and J. Moriano. 2013. Entrepreneurial Intention and Values in the Basque Country. <https://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2013/05/Entrepreneurial-Intention-and-Values-in-the-Basque-Country.pdf> (Accessed 14 September 2020.)
- Bacigalupo, M., P. Kampylis, Y. Punie and L. Van den Brande. 2016. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg, Publication Office of the European Union.
- Badawi, A.A. 2013. TVET and entrepreneurship skills. UNESCO-UNEVOC (eds.), *Revisiting global trends in TVET: Reflections on theory and practice*. Bonn, UNESCO-UNEVOC, pp. 275-308.
- Baird, A. and Harrelson, W. 2008. *Analysis of Fundacion Paraguaya's financially self-sufficient agricultural high school: Documenting a model of a financially self-sustaining school and the opportunities and challenges for replication*. Washington DC, Making Cents International for the Inter-American Development Bank.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy. The exercise of control*. New York, Worth Publishers.
- Baxter, A., D.W. Chapmann, J. DeJaeghere, A.R. Pekol and T. Weis. 2014. Youth Entrepreneurship Education and Training for Poverty Alleviation: A Review of International Literature and Local Experience. International Educational Innovation and Public Sector Entrepreneurship. *International Perspectives on Education and Society*, Volume 23, pp. 33-58.
- Beddie, F. and Simon, L. 2017. *VET applied research: driving VET's role in the innovation system*. Adelaide, NCVET.
- Bergmann, F. 2019. *New Work New Culture: Work We Want and A Culture That Strengthens Us*. Hampshire, Zero Books.
- Biggs, J. 2020. Constructive Alignment. <https://www.johnbiggs.com.au/academic/constructive-alignment/> (Accessed on 14 September 2020.)
- Bornstein, D. 2007. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas* (Second Edition). New York, Oxford University Press.
- Bridges, W. 1995. *Jobshift*. London, Brealey.

- Brown, R. J. and Cornwall, J. R. 2000. *The Entrepreneurial Educator*. Lanham, Maryland & London, The Scarecrow Press.
- Carrier, C. 2007. Strategies for Teaching Entrepreneurship: What else Beyond Lectures, Case Studies and Business Plans. Fayolle, A. (ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*. Cheltenham/Northampton, Edward Elgar, pp. 143-159.
- Chang, J., A. Benamraoui and A. Rieple. 2013. Learning-by-doing as an Approach to Teaching Social Entrepreneurship. *Innovations in Education and Teaching International*, Vol 51, Issue 5, pp. 459-471.
- Chapman, S. 1992. What is experiential education? *The Journal of Experiential Education*, Vol 15, Issue 2, pp. 16-23.
- Charney, A., and Libecap, G.D. 2000. Impact of Entrepreneurship Education. Kansas City: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- CICan. 2015. The College and Community Innovation Program: Partnerships for Industry Innovation. <https://www.collegesinstitutes.ca/file/the-college-and-community-innovation-program-partnerships-for-industry-innovation/> (Accessed on 18 October 2020.)
- Connor, A., S. Karmokar and C. Walker. 2014. *Doing entrepreneurship: Towards an entrepreneurial method for design and creative technologies*. Hong Kong, Leadership Forum on Design Education.
- Cowan, J. 1988. Learning to facilitate experiential learning. *Studies in Continuing Education*, Vol 10, Issue 1, pp. 19-29.
- Deveci, I. and Seikkula-Leino, J. 2018. A Review of Entrepreneurship Education in Teacher Education. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, Vol 15, Issue 1, pp. 105-148.
- Draycott, M. and Rae, D. 2011. Enterprise Education in Schools and the role of Competency Frameworks. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 17, Issue 2.
- Drayton, B. 2006. *Everyone a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal*. MIT/Harvard University/George Mason University, Innovations Journal Winter.
- Drucker, P. F. 1986. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, Harper & Row.
- Duckworth, A., Ch. Peterson, M.D. Matthews and D.R. Kelly. 2007. Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of Personality and Social*, Vol 92, Issue 6, pp. 1087-1101.
- Dweck, C. S. 2007. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York, Ballantine Books.
- Ememe, O.N., St. Ch. Stella Chinasa Ezeh and C.A. Ekemezie. 2013. The role of head-teacher in the development of entrepreneurship education in primary schools. *Academic Research International*, Vol 4, Issue 1, pp. 242-249.
- Erkkilä, K. 2000. *Entrepreneurial Education. Mapping the debates in the United States, the United Kingdom and Finland*. New York, Garland Publishing.
- ETC. 2020. Enhancing the Curriculum. Enterprise and Entrepreneurship Education Toolkit. <https://www.etctoolkit.org.uk> (Accessed on 19 October 2020.)
- European Commission, EACEA and Eurydice. 2016. *Entrepreneurship Education at School in Europe*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- European Commission. 1999. *Action Plan to Promote Entrepreneurship and Competitiveness*. Luxembourg, European Commission Publishing Office.
- European Commission. 2002. *Final Report of the Expert Group 'Best Procedure' Project on Education and Training for Entrepreneurship*. Brussels, Enterprise Directorate-General.
- European Commission. 2002. *Making progress in promoting entrepreneurial attitudes and skills through Primary and Secondary education. Report of the Expert Group on Entrepreneurship Education*. Brussels, Enterprise Directorate-General.
- European Commission. 2003. *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*. Brussels, Enterprise Directorate-General.
- European Commission. 2005. *Recommendations of the European Parliament and the Council on key competences for life-long learning*. Brussels, KOM 548.
- European Commission. 2006. *Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning*. Brussels, COM 33.
- European Commission. 2009. *Entrepreneurship in Vocational Education and Training. Final Report of the Expert Group*. Brussels, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- European Commission. 2011. *Entrepreneurship Education: Enabling Teachers as a Critical Success Factor. A report on Teacher Education and Training to prepare teachers for the challenge of entrepreneurship education*. Brussels, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- European Commission. 2012. *Building Entrepreneurial Mindsets and Skills in the EU. Guidebook #1*. Brussels, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- European Commission. 2013. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Entrepreneurship 2020 Action Plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. Brussels, COM 795.

- European Commission. 2014a. *Final Report of the Thematic Working Group (TWG) on Entrepreneurship Education*. Brussels, Directorate-General for Education.
- European Commission. 2014b. *Entrepreneurship Education in Europe*. Brussels, Directorate-General for Education.
- European Commission. 2015. *Entrepreneurship Education – a road to success. A compilation of evidence on the impact of entrepreneurship education strategies and measures*. http://ec.europa.eu/growth/content/entrepreneurship-education-road-success-0_en (Accessed on 20 June 2020.)
- European Commission. 2018. Council Recommendation on key competences for lifelong learning. C 189/01. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2018:189:FULL&from=EN> (Accessed on 20 June 2020.).
- European Council. 2014. Conclusions on entrepreneurship in education and training. [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XG0120\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XG0120(01)&from=EN) (Accessed on 10 May 2020.)
- European Training Foundation. 2019. *Entrepreneurial Learning: Practical guide supporting learning and assessment*. <https://openspace.etf.europa.eu/wikis/tunisia-case-0> (Accessed on 28 July 2020.)
- Fadel, Ch., B. Trilling and M. Bialik. 2015. *Four-Dimensional Education: The Competencies Learners Need to Succeed*. Boston, Center for Curriculum Redesign.
- Faisal, M. N., F. Jabeen and M. Kasioloudes. 2017. Strategic interventions to improve women entrepreneurship in GCC countries: A relationship modeling approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economics*, Vol 9, Issue 2, pp. 161-180.
- Faltin, G. 2013. *Brains versus Capital. Entrepreneurship for everyone lean, smart, simple*. Berlin, Entrepreneurship Foundation.
- Faltin, G. and Zimmer, J. 1995. *Reichtum von unten. Die neuen Chancen der Kleinen. [Wealth from below. The new opportunities for the little ones]*. Berlin, Aufbau-Verlag.
- Farstad, H. 2002. *Integrated Entrepreneurship Education in Botswana, Uganda and Kenya. Final Report*. Oslo, National Institute of Technology.
- Fayrolle, A. 2006. *Essay on the Nature of Entrepreneurship Education*. Lyon, Lyon Business School.
- Fayrolle, A. 2008. Entrepreneurship education at a crossroads: towards a more mature teaching field. *Journal of Enterprising Culture*, Vol 16, Issue 4, pp. 325-37.
- Fayrolle, A. and Gailly, B. 2008. From craft to science teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, Vol 32, Issue 6-7, pp. 569-593
- Fernández, M. T., F. J. Blanco Jiménez and J. R. Cuadrado Roura. 2015. Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *The Service Industries Journal*, Vol 35, Issue 14, pp. 783-800.
- Foundation for Young Australians. 2015a. *Enterprise skills and careers education in schools*. Melbourne, Foundation for Young Australians.
- Foundation for Young Australians. 2015b. *Unlimited Potential: a data and information resource on young Australians*. Melbourne, Foundation for Young Australians.
- Foundation for Young Australians and AlphaBeta. 2017a. *The new basics: Big data reveals the skills young people need for the New Work Order*. Melbourne, Foundation for Young Australians (FYA).
- Foundation for Young Australians and AlphaBeta. 2017b. *The new work smarts: Thriving in the New Work Order*. Melbourne, Foundation for Young Australians (FYA).
- Franco, M. and Haase H. 2009. Entrepreneurship: an organizational learning approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 16, Issue 4, pp. 628-641.
- Gamede, BT. and Uleanya, C. 2019. Factors impacting Entrepreneurship Education in TVET Colleges: A Case of South Africa. *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol 22, Issue 3, pp. 1-12.
- Gartner, W. 1988. Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 12, pp. 47-67.
- Gasse, Y. 1985. A strategy for the promotion and identification of potential entrepreneurs at the secondary school level. Hornaday, I. A., Shils, E. B., Timmons, J.A. & Vesper, K. H. (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Researc*. Wellesley, Wellesley Publishers, pp. 538-559.
- Gfrerer, M. 2020. *Entrepreneurial Spirit of TVET Graduates as the Engine of Innovation – A Comparative Study between German speaking countries and emerging countries (represented by Ethiopia). TVET Opportunities at Tertiary Levels and Strengthen Linkage between World of Work and Education and Training Systems*. https://nadre.ethernet.edu.et/record/4621#.XuMPK_Lgryl (Accessed on 20 June 2020.)
- Gibb, A.A. 1993. The enterprise culture and education. Understanding enterprise education and its links with small business entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Journal*, Vol 3, Issue 11.
- Gibb, A.A. 2008. Entrepreneurship and Enterprise Education in Schools and Colleges: Insights from UK Practice. *International Journal of Entrepreneurship Education*, Vol 6, pp. 1-48

- Gibb, Y.K. and Nelson, E.G. 1996. Personal Competences, Training and Assessment: A challenge for Small Business Trainers. *Proceedings of the European Small Business Seminar*, pp. 97-107.
- Gonon, P. 2008. *Vom ehrbaren Handwerker zum innovativen Self-Entrepreneur: Modernisierung der Berufsbildung anhand idealtypischer Leitfiguren. [From respectable craftsman to innovative self-entrepreneur: Modernising TVET on the basis of ideal-typical leading figures]*. Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.
- Goodwin, T. 2017. Forget coding, we need to teach our kids how to dream. https://www.weforum.org/agenda/2017/04/forget-coding-we-need-to-teach-our-kids-how-to-dream?utm_content=buffer69e84&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer (Accessed on 20 June 2020.)
- Goss, D. 2005. Schumpeter's legacy? Interaction and emotions in the sociology of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 29, pp. 205-218.
- Guzmán, J. and Liñán, F. 2005. *Perspectives on Entrepreneurial Education: A US-Europe Comparison*. Madrid, Jean Monnet European Studies Centre Universidad Antonio de Nebrija.
- Halabisky, D. 2014. *Supporting Entrepreneurship in the Vocational Training System in Tunisia. OECD Reviews on Skills and Competences for Entrepreneurship*. Paris, OECD.
- Hanh Tien, H.T., N. T. Thanh Binh and N. Huu Chuc. 2019. Embedding Entrepreneurship Education in Vietnamese TVET towards the 4th Industrial Revolution. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol 9, Issue 3, pp. 381-392.
- Haolader, F.A. 2015. Entrepreneurship Education in TVET for Small and Medium Enterprise Development: A Case Study in Bangladesh. *Bangladesh Education Journal*, Vol 14, Issue 2, pp. 27-44.
- Herriott, K.C., R. Cook, R.J. Jones and L. Simpson. 2008. The Use of Student Consulting Projects as an Active Learning Pedagogy: A Case Study in a Production/Operations Management Course. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, Vol 6, Issue 2, pp. 463-481.
- Hytti, U. 2004. *Evaluating and Measuring Entrepreneurship and Enterprise Education. Methods, Tools and Practices*. Turku, School of Economics and Business Administration.
- ILO. 2017. *Promoting Rural Youth Employment in Afghanistan through Entrepreneurship Education and Vocational Training: Analytical Study*. Turin, ILO.
- ILO. 2019. Centenary Declaration for the Future of Work. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711674.pdf (Accessed on 18 October 2020.)
- Islam, M.A., A. M. Kahn, A.Z.M. Obaidullah and S.N. Alam. 2011. Effect of Entrepreneur and Firm Characteristics on the Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, Vol 6, Issue 3, pp. 289-299.
- Jennings, D. F. 1994. *Multiple Perspectives of Entrepreneurship*. Cincinnati, South-Western Publishing Co.
- Johannisson, B. and Nilsson, A. 1989. Community entrepreneurs: networking for local development. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol 1, Issue 1, pp. 3-19.
- Jónsdóttir, S. R. 2005. *Analysis of Entrepreneurship Education in Vocational Education and Training in Iceland*. Reykjavík, Leonardo National Agency.
- Kahn, L., M. Abdo, S. Hewes, B. McNeil and W. Norman. 2011. The way to work. Young people speak out on transitions to employment. youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/the-way-to-work.pdf (Accessed on 19 October 2020.)
- Khan, A.R. and Jakel, T. 2017. *YES! Youth-Led Changemaking. A Game-Changer in the field of youth development*. Berlin, YES Founders Foundation.
- Kirzner, I. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, University of Chicago Press.
- Kolb, D.A. 1983. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey, Prentice Hall.
- Kourilsky, M. L. 1995. Entrepreneurship Education: Opportunity in Search of Curriculum. *Business Education Forum*, Vol 50, Issue 10, pp. 11-14.
- Kourilsky, M. L. and Walstad, W. B. 2007. *The Entrepreneur in Youth. An Untapped Resource for Economic Growth, Social Entrepreneurship, and Education*. Cheltenham/Northampton, Edward Elgar.
- Kunev, S., K. Galanakis and P. Gkiourka. 2011. Case Studies Book on Entrepreneurship and Innovation & Business creation and management. https://www.researchgate.net/publication/230556382_Case_Studies_Book_on_Entrepreneurship_and_Innovation_Business_creation_and_management_English_and_Spanish (Accessed on 19 October 2020.)
- Kuratko, D. F. 2005. The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 29, pp. 577-597.
- Kuratko, D. F. 2011. *Entrepreneurship Education: Emerging Trends and Challenges for the 21st Century*. Coleman Foundation White Paper. <http://www.usasbe.org> (Accessed on 20 June 2020.)
- Kuratko, D. F. and Hodgetts, C. 1998. *Entrepreneurship—A contemporary approach*. Hinsdale, The Dryden Press.
- Lackéus, M. 2015. *Entrepreneurship in Education. What, Why, When, How*. Paris, OECD/European Commission.

- Lans, T. and Gulikers, J. 2010. Assessing entrepreneurial competence in entrepreneurship education and training. Fayolle, A. (ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*. Cheltenham/Northampton, Edward Elgar, pp. 54-67.
- Lans, T., V. Blok and J. Gulikers. 2015. Show me your network' and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol 27, Issue 7-8, pp. 458-473.
- Leffler, E. 2019. An Entrepreneurial Attitude: Implications for Teachers' Leadership Skills? Leadership and Policy in Schools. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1668021> (Accessed on 20 June 2020.)
- Leopold, T. A., V. Ratcheva and S. Zahidi. 2016. *The Future of Jobs*. Geneva, World Economic Forum.
- Lindner, J. 1997. *Jugend ohne Arbeit. [Youth without jobs]. Gesellschaft für die Rechte zukünftiger Generationen. [Foundation for the Rights of Future Generations]. Ihr habt dieses Land nur von uns geborgt, [You have only borrowed this land from us]*. Hamburg, Rasch & Röhrling.
- Lindner, J. 2014. Reference framework for entrepreneurship competences, Version 15. EESI Austrian Federal Ministry of Education/IFTE, Vienna. <http://www.youthstart.eu/en/approach> (Accessed on 20 June 2020.)
- Lindner, J. 2018. Entrepreneurship education for a sustainable future. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, Vol 9, Issue 1, pp. 115–127.
- Lindner, J. 2019. Entrepreneurial Spirit for the Whole School - Ways to Become an e.e.si-Entrepreneurship School. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, Issue 10, Vol 2, pp. 5-12.
- Lindner, J., K. Kiss, B. Schwabl-Drobir and M. Zoder. 2020. *Entrepreneurship Education for children and young adults in Austria. From the review of the situation to the map of actions*. Vienna, Federal Ministry Republic of Austria Digital and Economic Affairs.
- Locke, R.R. 1993. Education and entrepreneurship: an historian's view. Braun, J./Rose, M.B. (eds), *Entrepreneurship networks and modern business*. Manchester/New York, pp. 55-75.
- Low, M. and MacMillan, I. 1994. Entrepreneurship: Past research and future challenges. Jennings, D. F. (eds), *Multiple Perspectives of Entrepreneurship*. Cincinnati, South-Western Publishing Co, pp. 14-31.
- Mansoori, Y. 2015. Entrepreneurial Methods. Division of Innovation Engineering and Management Department of Technology Management and Economics. Gothenburg, Chalmers University of Technology.
- Manzanera-Roman, S. and Valera, J.A.D. 2019. The influence of educative aspects on entrepreneurship of disabled people in Spain. *Suma de Negocios*, Vol 10, Issue 22, pp. 35-41.
- McCallum E., R. Weicht, L. McMullan and A. Price. 2018. *EntreComp into Action: get inspired, make it happen*. Luxembourg, Publication Office of the European Union.
- McFadzean, E., A. O'Loughlin and E. Shaw. 2005. Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*, Vol 8, Issue 3, pp. 350-372.
- McMullan, W.E. and Long, W.A. 1987. Entrepreneurship Education in the nineties. *Journal of Business Venturing* 2, pp. 261-275.
- Mendelow, A.L. 1981. Environmental Scanning - The Impact of the Stakeholder Concept. ICIS 1981 Proceedings, 20. https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm (Accessed on 20 June 2020.)
- MEPSC and NSDC. 2018. MEP/N996. Plan for basic entrepreneurial activity. National Occupational Standard. https://nsdcindia.org/sites/default/files/MEPN9996_Plan_for_Entrepreneurial_Activity_V1_16_10_2018.pdf (Accessed on 14 September 2020.)
- Mkala, M. and Wanjau, K. 2013. Transforming Implementation of Entrepreneurship Education Programme in Technical Training Institutions in Kenya. *European Journal of Business and Innovation Research*, Vol 1, Issue 3, pp. 18-27.
- Moberg, K., E. Stenberg and L. Vestergaard. 2012. *Impact of entrepreneurship education in Denmark*. Odense, The Danish Foundation for Entrepreneurship.
- Moroz, P. W., and Hindle, K. 2011. Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 781-818.
- MSDE. 2015. *National Policy for Skill Development & Entrepreneurship*. New Delhi, MSDE.
- Mycoskie, B. 2011. *Start Something That Matters*. New York, Spiegel & Grau/Random House Group Company.
- Nafukho, F. M. and Muyia, M. A. H. 2010. Entrepreneurship and socioeconomic development in Africa: a reality or myth? *Journal of European Industrial Training*, Vol 34, Issue 2, pp. 96-109.
- Nardi, P., I. Bengo and S. Caloni. 2018. Reality-based learning and the Oliver Twist school: Towards a new approach in VET. C. Nägele and B. E. Stalder (eds.), *Trends in vocational education and training research. Proceedings of the European Conference on Educational Research (ECER)*. Vocational Education and Training Network (VETNET), pp. 253–260.
- NBTE. 2008. *General Guidelines for Entrepreneurship Education in Nigeria*. Kaduna, National Board for Technical Education.
- Neck, H. M., and Greene, P. G. 2011. Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management*, Vol 49, Issue 1, pp. 55-70.

- Neck, H., Greene, P., and Brush, C. 2014. *Teaching entrepreneurship, a practice-based-approach*. Cheltenham/Northampton, Edward Elgar.
- Nielsen, J. E. 2015. Corporate Entrepreneurship, Organizational Learning and Knowledge Implementation. *Economic Horizons*, Vol 17, Issue 3, pp. 199-214.
- Nimeshi, G. K. S. 2017. Entrepreneurship Education and Employment Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol 7, Issue 10, pp. 86-91.
- OECD. 2012. European Commission/OECD Policy Brief on Youth Entrepreneurship. https://www.oecd.org/cfe/leed/Youth%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN_FINAL.pdf (Accessed on 20 June 2020.)
- OECD. 2018. Developing entrepreneurship competencies. Policy Note, SME Ministerial Conference, Mexico City. <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-3.pdf> (Accessed on 18 October 2020.)
- OECD. 2019. *OECD Policy Brief on Refugee Entrepreneurship. Papers on SMEs and Entrepreneurship*. Paris, OECD.
- OECD. 2020. *Policy Brief on Recent Developments in Youth Entrepreneurship*. Paris, OECD.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2010. *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey, John Wiley & Sons.
- Penaluna, A., K. Penaluna and I. Diego. 2014. The role of education in enterprising creativity. Rolf Sternberg, R. and Krauss, G. (eds.), *Handbook of Research on Entrepreneurship and Creativity*. Cheltenham/Northampton, Edward Elgar, pp. 360-398.
- Perry, J. T. and Chandler, G. N. 2011. Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 36, Issue 4, pp. 837-861.
- Pinchot, G. 1985. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Organization to Become an Entrepreneur*. New York, Harper & Row.
- Rae, D. 1999. *The Entrepreneurial Spirit: Learning to unlock value*. Dublin, Blackhall Publishing.
- Raposo, M. and Paco, A. d. 2011. Entrepreneurship Education: Relationship Between Education and Entrepreneurial Activity. *Psicothema*, Vol 23, Issue 3, pp. 453-457.
- Reezende de, T.L. and Christensen, J.D. 2009. *Supporting Entrepreneurship Education. A report on the Global Outreach of the ILO's Know about Business programme*. Geneva, ILO.
- Rogan, J. M., and Grayson, D. J. 2003. Towards a theory of curriculum implementation with particular reference to science education in developing countries. *International Journal of Science Education*, Vol 25, Issue 10, pp. 1171-1204.
- Ronstadt, R. 1985. The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning. *American Journal of Small Business*, Summer, pp. 7-23.
- Salvador Manzanera-Román, S. and Valera, J. A. D. 2019. The influence of educative aspects on entrepreneurship of disabled people in Spain. *Suma de Negocios*, Vol 10, pp. 35-41.
- Sarasvathy, S., and Venkataraman, S. 2011. Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 35, Issue 1, pp. 113-135.
- Sarma, P. 2006. Need and Importance of Entrepreneurship Education: Issues & Efforts. Sahay, A. and Nirjar, A. (eds.), *Entrepreneurship: Education, Research and Practice*. New Delhi, Excel Books, pp. 43-54.
- Schumpeter, J.A., (2008). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie. New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.), Transaction Publishers.
- Seikulla-Leino, J., E. Ruskovaara, M. Ikavalko, J. Mattila and T. Rykola. 2010. *Promoting entrepreneurship education: the role of the teacher? Education + training*, Vol 52, Issue 2, pp. 117-127.
- Seligman, M. E. P. 2006. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York, Vintage Books.
- Shane, S. and Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, Vol 25, Issue 1, pp. 217-226.
- Shapero, A., and Sokol, L. 1982. Social dimensions of entrepreneurship. Kent, C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H. (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, pp. 72-90.
- Simon, L. and Beddie, F. 2017. *Explaining the VET applied research developmental framework*. Adelaide, NCVER.
- Sinha, T. N. 1996. Human Factors in Entrepreneurship Effectiveness. *The Journal of Entrepreneurship*, Vol 5, Issue 1, pp. 23-39.
- Sivers, D. 2015. *Anything You Want: 40 Lessons for a New Kind of Entrepreneur*. New York, Penguin.
- Stevenson, H. H. and Jarillo, C. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol 11, pp. 17-27.
- Swartland, J. R. 2008. *A Study of Entrepreneurship Education in Botswana and the Significance of Institutional Preparation. Biennale on Education in Africa*. Maputo.
- Thayer, T. 2018a. Reflective Assessment. <http://entreassess.com/2018/05/23/reflective-assessment/> (Accessed on 14 September 2020.)
- Thayer, T. 2018b. Personal Attributes. <http://entreassess.com/2018/05/29/personal-attributes/> (Accessed on 14 September 2020.)

- Timmons, J.A. 1994. *New Venture Creation (4th edition)*. Irwin, Homewood.
- Timmons, J.A., L.E. Smollen and A.L. Dingee. 1977. *New Venture Creation (1st edition)*. Irwin, Homewood.
- TMA. (Tom Martin & Associates). 2016. *Best practice in Entrepreneurship Education and Training in the Further Education and Training sector. Final report*. Blackrock, TMA.
- UNCTAD. 2015. Policy Guide on Youth Entrepreneurship. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeed2015d1_en.pdf (Accessed on 20 June 2020.)
- UNESCO-APEID. 2019. Hangzhou Declaration. Envisioning and Developing Entrepreneurship Education: Addressing the Challenges of the Fourth Industrial Revolution. <https://bangkok.unesco.org/index.php/content/entrepreneurship-education-crucial-amid-uncertainties-4th-industrial-revolution> (Accessed on 20 June 2020.)
- UNESCO-UNEVOC. 2013a. *Revisiting global trends in TVET: Reflections on theory and practice*. Bonn, UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training.
- UNESCO-UNEVOC. 2013b. *Advancing TVET for Youth Employability and Sustainable Development. Promising Practices in TVET and Entrepreneurship Education in the Arab States*. Bonn, UNESCO-UNEVOC International Centre.
- UNESCO-UNEVOC. 2017. *UNESCO-UNEVOC Promising Practices. Fundación Paraguaya's Self Sustainable Schools. Turning learning into earning and saving*. Bonn, UNESCO-UNEVOC International Centre.
- UNESCO-UNEVOC. 2019a. Entrepreneurial learning in TVET. Discussion paper. https://unevoc.unesco.org/pub/entrepreneurial_learning_discussion_paper1.pdf (Accessed on 20 June 2020.)
- UNESCO-UNEVOC. 2019b. *Entrepreneurial learning in TVET. Report of the UNESCO-UNEVOC Virtual conference*. Bonn, UNESCO-UNEVOC International Centre.
- UNESCO-UNEVOC. 2019c. *UNESCO-UNEVOC Promising Practice in Focus. Tknika: Entrepreneurial Culture (Ikasempres)*. Bonn: UNESCO-UNEVOC International Centre.
- UNESCO-UNEVOC. 2019d. Virtual conference summary report: innovation in TVET. <https://unevoc.unesco.org/home/UNEVOC+Publications/lang=en/akt=detail/qs=6137> (Accessed on 12 October 2020.)
- UNESCO. 2015a. Recommendation concerning technical and vocational education and training (TVET). http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=49355&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (Accessed on 20 June 2020.)
- UNESCO. 2015b. *Regional overview: Latin America and the Caribbean. EFA Global Monitoring Report: Achievements and Challenges*. Paris, UNESCO.
- UNESCO. 2017a. Global Report 2018. Reshaping Cultural Policies. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/reshaping-cultural-policies-2018-en.pdf> or <https://en.unesco.org/creativity/global-report-2018> (Accessed on 12 October 2020.)
- UNESCO. 2017b. Global Report. Reshaping Cultural Policies. Fact sheet. https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/global_report_fact_sheet_en.pdf (Accessed on 12 October 2020.)
- UNESCO. 2006. *Towards an Entrepreneurial Culture for the twenty-first century: Stimulating Entrepreneurial Spirit through Entrepreneurship Education in Secondary Schools*. Paris, UNESCO.
- United Nations. 2015. Transforming Our World. The 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> (Accessed on 20 June 2020.)
- United Nations. 2017. World Creativity and Innovation Day. <https://www.un.org/en/ga/71/resolutions.shtml> (Accessed on 20 June 2020.)
- Vaicekauskaitė, R. and Valackienė, A. 2018. The Need for Entrepreneurship Education at University. *Journal for Teacher Education for Sustainability*, Vol 20, Issue 1, pp. 82-92.
- Vesper, K.H. 1982. Research on Education for Entrepreneurship. Kent, C.A., Sexton D.L. and Vesper K.H. (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Vesper, K.H. and Gartner, W.B. 1997. Measuring progress in Entrepreneurship Education. *Journal of Business Venturing*, Vol 12, pp. 403- 421.
- Vesper, K.H. and McMullan, W.E. 1988. Entrepreneurship: today courses tomorrow degrees? *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 3, Issue 1, pp. 7- 13.
- Vetrivel, S. C. 2011. Entrepreneurship and Education: A Missing Key in Development Theory and Practice. *Advances in Management*, Vol 3, pp. 18-22.
- Volkman, C., K.E. Wilson, S. Mariotti, D. Rabuzzi, S. Vyakarnam and A. Sepulveda. 2009. *Educating the Next Wave of Entrepreneurs - Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century*. Geneva, World Economic Forum.
- Wong, P.K., Y.P. Ho and E. Autio. 2005. Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM Data. *Small Business Economics*, Vol 24, pp. 335-350.
- World Bank. 2014a. Entrepreneurship Education and Training Programs around the World Dimensions for Success. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/18031/9781464802027.pdf> (Accessed on 20 June 2020.)

- World Bank. 2014b. Entrepreneurship Education and Training: Insights from Ghana, Kenya, and Mozambique. from <http://documents.worldbank.org/curated/en/845181468030266720/pdf/886570PUB0978100Box385230B00PUBLIC0.pdf> (Accessed on 20 June 2020.)
- World Bank. 2016. *Out of school and out of work: Risk and Opportunities for Latin America's Ninis*. Washington DC, World Bank.
- World Innovation Summit for Education. 2017. Entrepreneurship Education: A Global Consideration from Practice to Policy Around the World. https://www.wise-qatar.org/sites/default/files/asset/document/wise-research-6-babson-11_17.pdf (Accessed on 20 June 2020.)
- Yunus, M. 2010. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most*. New York, PublicAffairs.
- Zhang, Y., G.M. Duysters and M. Cloudt. 2014. The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol 10, Issue 3, pp. 623-641.



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

· UNEVOC

· Centro Internacional
· para la Enseñanza y
· Formación Técnica
· y Profesional

Los centros y entidades de educación y formación técnica y profesional (EFTP) no sólo deben impartir destrezas profesionales específicas útiles para el mercado de trabajo, sino generar competencias y mentalidades que respondan a los desafíos del siglo XXI. La importancia de producir competencias emprendedoras que empoderen a los jóvenes para el mundo del trabajo y mejoren su capacidad de adaptarse a los cambios en la demanda de capacidades se recoge de hecho claramente en los compromisos asumidos por la comunidad internacional: el ODS 4 sobre educación de calidad y el ODS 8 sobre trabajo digno y crecimiento económico llaman a reforzar las competencias para el empleo, el trabajo digno y el emprendimiento.

Esta guía práctica ayuda a las entidades de EFTP a elegir métodos que impulsen realmente el aprendizaje del emprendimiento, ofreciendo herramientas que permiten evaluar las necesidades de los grupos destinatarios y un marco para analizar el valor añadido que aporta un ecosistema de formación al emprendimiento. El Cuadro Institucional de la Formación al Emprendimiento (CIFE) permitirá a un centro o entidad de EFTP generar su propio modelo de formación al emprendimiento, definir actividades formativas de emprendimiento relevantes en su contexto institucional concreto y aplicar métodos y modelos innovadores.

