



GRADO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2015-2016

Trabajo Fin de Grado

**“Claves para la mejora de una educación
emprendedora en la Universidad de Cantabria”**

“Key elements to foster and promote innovation for
education in the University of Cantabria”

Autora: Lourdes Canduela Royano

Directora: Ana Fernández Laviada

18 Julio 2016

“La diferencia entre dos personas totalmente distintas,
como por ejemplo un filósofo y un vulgar mozo de cuerda, parece surgir no tanto de la
naturaleza
como del hábito, la costumbre y la educación. “

Adam Smith

"La innovación distingue entre un líder y un seguidor"

Steve Jobs

Agradezco a mis padres
su apoyo en todos los retos de la vida,
en mi determinación por conocer otros países
y en crecer cada día.

Agradezco también su ayuda a los
Centros de Educación Superior
en los que he cursado mis estudios de
Administración y Dirección de Empresas:
Universidad de Cantabria (España)
École Supérieure de Commerce de Dijon(Francia)
Western Michigan University (Estados Unidos).
Y a Ana Fernández Laviada por dirigir este trabajo.

LOURDES CANDUELA ROYANO

ÍNDICE

Resumen	5
Abstract	6
0. Introducción	7
1. Marco Teórico	8
1.1 “Heinnovate”, una herramienta de autoevaluación	
2. La innovación docente. La aplicación a la UC	13
2.2 Claves	
2.2 La innovación docente como meta	
2.3 El ejemplo de Finlandia	
3. Liderazgo y Gobernanza en la UC	22
3.1. El espíritu empresarial en la Universidad.	
4. El fomento de emprendedores	26
4.1 Crear una oferta para la iniciativa empresarial	
4.2 Demostrar el impacto de nuevas formas de negocio	
4.3 Empresas/ relaciones externas para el conocimiento	
4.4 Facilitar la movilidad requiere más incentivos	
5. Claves de mejora	32
6. Conclusiones	33
7. Notas, Bibliografía / Webgrafía	34
8. Anexos	37

RESUMEN

En los últimos años, se han creado en Europa nuevos modelos de innovación para la educación (Plan Bolonia). Se han propuesto diversos acuerdos entre los países Europeos con la intención de asegurar un marco común en cuanto a estándar y calidad para las instituciones de educación superior.

Estos nuevos métodos, van a tener en cuenta conceptos como el de innovación económica, que promoverán la creación de nuevas empresas así como nuevos programas universitarios que van a generar una cultura emprendedora como resultado.

Con éste proyecto, pretendo resaltar la importancia de las universidades y los centros de educación superior para que se produzca un desarrollo de la educación empresarial que apoye la necesidad de invertir en los emprendedores. La pregunta ahora es, ¿Está Europa promoviendo éstas habilidades o al menos, se están buscando y creando nuevas formas en donde promover éstos valores? ¿Hay nuevas fórmulas para promover la educación que van a beneficiar a todo el mundo, en un futuro cercano? ¿Cuáles son los retos de una educación emprendedora?

Europa conoce la importancia que tiene promover una cultura dinámica de startups y una cultura de emprendedores. Nuevas iniciativas como “Startup Europe”, “The Startup Manifesto” y “Startup Europe Partnership” reflejan ya un cambio de mentalidad.

En éste trabajo, proponemos que, por medio de la inversión en universidades emprendedoras que posean herramientas innovadoras, -cómo la última introducida en Europa, “Heinnnovate”-, conseguiremos el objetivo de promover una buena educación emprendedora. También utilizando incubadoras y aceleradoras empresariales, como afirmamos en éste trabajo los centros universitarios han podido ser capaces de cumplir con la agenda emprendedora.

En España estamos siendo testigos de los primeros cambios emergentes, gracias a la actividad centrada en la tecnología y el fomento de la innovación mediante la creación de una educación de calidad. Con éste trabajo proponemos una situación de debate sobre las promesas, riesgos y dificultades de la educación empresarial, el espíritu emprendedor y las sinergias que se crean entre ellos.

ABSTRACT

In the past few years, there has been an increasing development of new models of innovation for education in Europe. Series of agreements between European countries were designed to ensure comparability in the standards and quality of higher education qualifications by the European Union.

This new way, will be possible thanks to economic innovation, by creating new enterprises as well as new programs who will benefit and generate more entrepreneurial behaviors as a result.

With this project, I want to highlight that an entrepreneurial way or view will always be the fuel of the economy. The question now is, if Europe is promoting this skills or at least if they are searching for new ways to promote this values, new ways to promote a better education that will benefit everyone in the nearly future. What are the challenges of entrepreneurship on education?

Europe is acknowledging the importance of fostering a culture of dynamic startups. New initiatives like “Startup Europe”, “The Startup Manifesto” and “Startup Europe Partnership” will reflect a change of mindset. By investing in universities with entrepreneurship and innovative tools, as for example the one launched by the European Union, “Heinnovate” a new tool that will be accessible to every institution in an aim to reach and promote high standards of education. In addition, by responding with a wealth of incubators and accelerators, this trend has been driven by business schools and technology faculties for several years.

In Spain, we are witnessing initial signs of an emerging stream of activity mainly focused on technology, enhancing innovation by creating a more quality education. This special issue aims to open up the debate about the promises, risks and challenges of educational entrepreneurship, entrepreneurship education and the synergies between them.

0.- INTRODUCCIÓN

En los últimos años están surgiendo nuevos modelos de innovación educativa. En general, la educación en Europa es pública y es responsabilidad de los gobiernos de cada país, aunque existe el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) donde los miembros de la Unión Europea se han propuesto convalidar los estudios de cada país en las diferentes ramas académicas, como en la que nos ocupa, Dirección y Administración de Empresasⁱ.

Y es en esta nueva dinámica donde se intenta que toda Europa trabaje y colabore en proyectos y programas educativos. Por ello, cobra importancia creciente el emprendimiento económico que intenta impulsar la creación de nuevas empresas a partir de nichos de mercado que se están consolidando. Cada día tiene más importancia descubrir cuáles son las necesidades de la población, de los usuarios, de los compradores a la hora de diseñar un producto. Y esto es lo que se enseña en las Universidades norteamericanas y, cada día más, en las europeas.

En este Trabajo de Fin de Grado analizaré el panorama emprendedor que sigue siendo motor de la economía y de la actividad de las pequeñas y medianas empresas, puede enseñarse en las Universidades. La pregunta es si Europa promueve estos valores o apuesta por enfoques pedagógicos diferentes, ¿cuáles son los retos del emprendimiento en la educación?

Es necesario analizar esta pregunta en un contexto más amplio: según un reciente estudio de la OCDEⁱⁱ, las pymes jóvenes representan el 42% de los nuevos empleos. Europa se está dando cuenta de la importancia que tiene promover una cultura de startups dinámica. Iniciativas como «Startup Europe», «the Startup Manifesto» (el manifiesto por el emprendimiento) y «Startup Europe Partnership» (Asociación Startup Europe) son un reflejo del cambio en la forma de pensar. Las universidades, por su parte, proponen programas de educación para el emprendimiento que se están implementando en el sector privado. Sobre todo hay numerosos viveros y aceleradores de empresas. Esta tendencia ha estado impulsada durante años por escuelas de negocios y facultades de tecnología sin centrarse en un sector concreto. Últimamente, estamos presenciando los primeros signos de un flujo de actividad emergente orientado a la innovación educativa, potenciada por la tecnología, como he podido comprobar durante mi estancia en Estados Unidos.

A continuación voy a presentar el marco teórico de éste trabajo, seguido de una explicación de la innovación docente, el liderazgo y el fomento de emprendedores, para terminar con unas conclusiones y las notas de referencia de todo el trabajo.

1.- MARCO TEÓRICO

La situación actual de la Universidad Española es muy beneficiosa para poder innovar, empleando nuevas medidas que favorezcan una educación superior de calidad, enfocada hacia nuevos aspectos, propuestas y formas de enseñanzaⁱⁱⁱ. Gracias a incorporar una nueva herramienta europea, denominada “**Heinnovate**”^{iv}, se conseguirá tener un medio que facilite y proporcione directrices a todos los países europeos que la acojan.

La educación superior lleva siendo objeto de críticas desde hace mucho tiempo^v, pero recientemente aún más, ya que se ha debatido muchas veces si nuestro sistema educativo está realmente orientado hacia las últimas necesidades de los alumnos y las tendencias económicas. En España, las críticas que promueven el debate señalan que, a día de hoy, poseemos un sistema anticuado que se centra únicamente en evaluar y da mucho peso e importancia a los exámenes, mientras que desde que se aprobaron las reformas de Bolonia, el objetivo es enseñar competencias y habilidades en vez de estudiar únicamente teoría. Es decir, se trata de quitar peso académico a las pruebas escritas y fomentar mucho más la práctica, enseñar al alumno a poner en práctica lo aprendido y así acercarle más a la realidad laboral que le espera en el futuro. Y este cambio se está dando paso a paso.

Como se ha visto en los últimos años, **el emprendimiento y la innovación** son motores de la economía^{vi}. Y por lo tanto, estos dos conceptos, emprendimiento e innovación, deben formar parte de los proyectos educativos y enseñarse en las universidades. El objetivo que se propone es que todas las universidades y las instituciones que las apoyan inviertan y desarrollen estas dos competencias, con el fin de conseguir, por un lado, estudios de calidad y, por otro, una mejor preparación para las necesidades que demanda actualmente el mercado laboral. Los jóvenes graduados, con una formación suficiente y unos conocimientos de lo que la sociedad necesita, estarán en mejor posición para encontrar aquellos trabajos que se adecuen a un buen perfil laboral.

En España en 2016, según datos de la Agencia estatal de empleo, hemos bajado de los cuatro millones de parados y esta tendencia es la que se debe cuidar para que no sea un hecho puntual o pasajero. Necesitamos empleos de calidad que conlleven contratos de larga duración o indefinidos; los jóvenes no pueden acceder únicamente a trabajos temporales. Es cierto que después de la crisis que comenzó en 2008 se resintió y debilitó mucho nuestro tejido laboral pero, poco a poco, hemos podido demostrar a Europa y al resto del mundo que somos también capaces de identificar nuestros errores y saber corregirlos, recibiendo la mínima intervención. Está claro que nos queda todavía un largo camino por recorrer. Todo puede empezar por mejorar la calidad laboral, que es algo factible porque poseemos todas las bases necesarias para optimizar y conseguir crear un sistema educativo potente que beneficie, sobre todo, a los jóvenes.

1.1. “HEINNOVATE”, UNA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN

Como he podido observar, Europa lleva largo tiempo apoyando la modernización de la educación superior, gracias a haber creado vías y nuevas propuestas que ayudan a cada país a beneficiarse de sus propios potenciales e innovar.

Una de las actividades que la Comisión Europea ha llevado a cabo es “**UBForum**” (University-Business Forum), en donde se reúnen anualmente todas las instituciones encargadas y relacionadas con la educación para debatir, invertir y, así, crear propuestas de mejora. En este foro se presentó “**Heinnovate**”, una herramienta de auto-evaluación que analiza la educación superior que posee cada país, en un intento por determinar el potencial emprendedor e innovador de las universidades e instituciones de educación superior. Se basa en la auto-evaluación y tiene como fin permitir que cada institución analice su propio nivel de desarrollo, observe los marcos comunes de investigación aplicada al emprendimiento en Europa y obtenga así un nuevo objetivo de actuación y mejora de cara al futuro.

También “Heinnovate” facilita que cada institución pueda seguir cómodamente su progreso una vez hayan comenzado a aplicar ésta herramienta, ya que, como analiza todo el proceso, puede determinar la mejora y medir la efectividad durante todo el periodo de su aplicación.

“Heinnovate” se divide en siete áreas o dimensiones que califican y determinan el grado de emprendimiento e innovación que la universidad posee, generando, como resultado, el potencial necesario que se requiere para cada determinada área y, como consecuencia, sugiere diversas formas de aplicación, estas áreas son:



Podemos entender estas áreas del siguiente modo:

1. **Liderazgo y Gobernación:** Esta área determina la capacidad de desarrollo de una cultura emprendedora, el nivel de liderazgo y la capacidad de gobierno.

2. **Capacidad Organizativa: Recursos, Personas e Incentivos:** Esta área, a su vez, se divide en tres niveles con el objetivo de concentrar el impacto de esa capacidad organizativa teniendo en cuenta:

- a)** los recursos disponibles y los necesarios.
- b)** el desarrollo que llevan a cabo las personas involucradas.
- c)** los incentivos disponibles y necesarios con los que se puede dotar a todo el sistema para poder promover una mejor viabilidad organizativa.

Este modelo se centra, a su vez, en minimizar las restricciones organizativas para poder dar paso a un mayor desarrollo emprendedor.

3. **Enseñanza y Aprendizaje Emprendedor:** Se concentra en las áreas en las que es posible el desarrollo del emprendimiento enfocado en la enseñanza y en las oportunidades de entrenamiento.

4. **Preparando y apoyando emprendedores:** Hace referencia a todas las formas en las que se apoya externa e internamente tanto al profesorado como a los estudiantes en el desarrollo de su carrera, así como su evolución como individuos hacia una visión más emprendedora.

5. **Interacción en el aprendizaje y colaboración:** Con la creación y el sostenimiento de las relaciones con los agentes y colaboradores clave que generan valor para las instituciones, así como la sociedad que busca una mayor educación.

6. **Una institución internacionalizada:** La influencia de un entorno internacionalizado en aspectos emprendedores como la enseñanza, la investigación, el desarrollo de una cultura basada en el talento y nuevas oportunidades. Ya se ha estudiado en múltiples ocasiones que un indicador con mucho peso para el emprendimiento es la cultura. Existen muchas sociedades que son más emprendedoras que otras o que aceptan y promueven con mayor fuerza el emprendimiento, únicamente por poseer y desarrollar ese espíritu emprendedor durante años, lo que ha llevado a tomar el emprendimiento como parte de la cultura.

7. **Indicador de impacto:** Este indicador va a determinar las áreas en la que se produce un mayor impacto gracias al desarrollo de esa educación orientada al emprendimiento, como también va a poder determinar qué actividades han conseguido generarse y llevarse a cabo incluyendo como fuente el emprendimiento y la innovación.

A su vez, cada dimensión mencionada está compuesta por un conjunto de entre cinco o seis categorías para que los usuarios puedan enfocar y determinar, con mayor precisión, el punto en el que se encuentran en relación a su institución. Todas las dimensiones vienen acompañadas de un medidor denominado “self-assesment”; esta opción permite que cada usuario evalúe y califique su propia actuación a medida que avanza en cada categoría.

Se ha visto que no es necesario que todas las instituciones realicen cada una de las dimensiones, unas se ajustarán más a las de un determinado tipo y otras a otro, lo recomendado es ajustar y ampliar el objeto de estudio en aquellas que estén realmente relacionadas. Como se puede ver en el anexo, “Heinnovate” es una herramienta disponible para cualquier organización dedicada a la educación superior, no hay restricciones en quien puede usarlo o con qué fin, el único límite que se le pone a esta herramienta es que no se puede utilizar con fines comerciales. Es una herramienta abierta, gratuita y flexible para proporcionar un uso más especializado y específico dependiendo de cada institución. También se proporcionan casos reales en donde ya se ha aplicado esta herramienta y donde se han obtenido buenos resultados, como ayuda para otras instituciones que lo necesiten para desarrollar sus propias ideas y tengan más información disponible como posible guía para poder implementar un cambio efectivo.

2.- LA INNOVACIÓN DOCENTE. LA APLICACIÓN A LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

2.1. CLAVES

La necesidad de cambio que observamos en la Universidad, en general, se debe concretar en las medidas propuestas por la Unión Europea (Lope, 2016) ^{vii} que nos llevarán a acceder a una enseñanza eficiente y de calidad. Como ejemplo, vamos a utilizar a la Universidad de Cantabria en cada uno de los pasos que se pueden seguir, así como en que partes se podrá intensificar más la acción:

2.1.1) Creación de una estructura organizativa: Primero, se debe tener claro que se ha de crear una estructura organizativa en la que se establezcan, de una manera clara y concisa, las nuevas bases emprendedoras e innovadoras para aplicar a la universidad. A su vez, también se deben eliminar las barreras y restricciones de cada departamento para, finalmente, poder establecer las acciones de cambio que ayudarán a promover una nueva forma de educación superior.

2.1.2) Búsqueda de nuevas fuentes de financiación: La universidad deberá desarrollar nuevas líneas de financiación diversificadas por departamento, para que todas las áreas cuenten con financiación para desarrollar nuevas competencias, llevar a cabo nuevas ideas y apoyar a los emprendedores.

Como ejemplo de capacidad emprendedora, debo señalar que, durante mi estancia en Estados Unidos, en concreto en mis estudios en la Western Michigan University (WMU), pude observar cómo se desarrollaban todo tipo de concursos para emprendedores. Voy a poner como ejemplo los “*Trail Blazer*”, un concurso en el que mandabas tu currículum mostrando los proyectos pasados, actuales y de futuro que te propones como innovador y emprendedor. Aquellos estudiantes con mejor currículum eran nombrados embajadores.

A continuación pongo algunos ejemplos de los ganadores de esta última edición:

Meet the 2015-16 Trailblazers.^{viii}

ROBERT NYHUIS—TRAILBLAZER OF THE YEAR

Marketing, Management

- President of Pi Kappa Phi Fraternity and the Student Leadership Advisory Board
- WMU Lee Honor's College student
- Dean's Leadership Scholar
- Student office assistant in the Haworth College of Business Dean's Office

BRIANNA AMAT

Food and Consumer Package Goods Marketing

- President of the Food Marketing Association
- WMU Medallion Scholar
- Interned at J.M. Smucker, WMU's Lee Honors College, Kraft Heinz Company and Red Bull
- Presidential Scholar

JOSHUA ANGLES

Human Resource Management

- Peer educator at the Zhang Career Center
- Member of the Student Leadership Advisory Board
- Interned at Zoetis and WMU's First Year Seminar Program
- Dean's Leadership Scholar

ERIC BEATTY

Marketing, Management

- Sports marketing intern, WMU Athletics
- Actively involved in Habitat for Humanity
- Vice president of community service for the WMU Sports Mentoring Association
- Interned at Imperial Beverage

TINASHE CHAPONDA

Sales and Business Marketing

- Founder and president, FOCUS Kalamazoo
- Interned at Stryker Corporation and Bronson Healthcare
- Human resource director for the WMU Intercultural Business Student Organization.

También el último concurso denominado “*Pitch Competition*” ix



K.C. O'SHAUGHNESSY



“The WMU Business Pitch Competition is named in memory of Dr. K.C. O'Shaughnessy, a professor of management in the Haworth College of Business and director of the Center for Entrepreneurship and Innovation, who passed away in 2011. The work he started in the area of entrepreneurship led to the creation of events like this competition, the major and minor in entrepreneurship, and the formation of the business accelerator Starting Gate. His legacy lives on in the students who now benefit from these programs.”Cita de Western Michigan University.

En algunas de las ocasiones en que pude participar, vi cómo, si tu idea salía seleccionada, tu plan de negocio se llevaría a cabo contando con el apoyo de la Universidad. Había una financiación específica para ello. En nuestra Universidad, -la

Universidad de Cantabria-, no se desarrollan demasiados concursos en donde los alumnos puedan ejemplificar todo lo aprendido y puedan intentar llevar a cabo sus ideas. Con esto no me refiero solo al departamento de Economía o Administración de empresas, cada área de conocimiento debería desarrollar sus propios modelos de emprendimiento: Contabilidad, Marketing, Finanzas, etc... Deberían promocionar e intensificar su tarea comunicadora facilitando recursos para los alumnos.

En resumen, concretar y especificar mejor cada ayuda y línea de financiación, dando mayor peso a cada área, por lo que se va a poder ganar mayor diversidad en los futuros proyectos y mayor especialización.

2.1.3) Creación de distintas vías de intervención: Diversificar más las líneas de intervención de la propia universidad. Las estrategias deben ser más flexibles y hacer referencia no sólo a una homogeneidad, sino también a otras propuestas desarrolladas por y para cada departamento y área. Además es importante la creación de nuevos medios que fomenten mejores relaciones laborales. Hay que desarrollar mecanismos que rompan con los límites interdepartamentales y fomenten nuevas relaciones de colaboración. Las asignaturas transversales, que afectan a varias áreas de conocimiento, son las que más futuro tienen y las que más demandan los alumnos porque las ven necesarias, ya que en su futuro laboral el conocimiento no está dividido en compartimentos estanco.

2.1.4) Unión entre el profesorado y el alumnado: Unir más y acercar al profesorado con el alumnado, para que ambos se aprovechen de las sinergias derivadas de dicha unión. Con esto no se pretende que el profesor esté más atento y pendiente de su alumno. Todo lo contrario, se plantea que el alumno trabaje libre y responsablemente y el profesor ofrezca la mayor disponibilidad posible hacia sus alumnos, en donde ambos saquen partido de dichas colaboraciones, el alumno por toda la guía, ayuda y apoyo que será ofrecida por el profesor, que pasa a ser un tutor, y el tutor-profesor porque nunca vienen mal nuevos puntos de vista, va observando más a sus alumnos, las dudas, e inquietudes que tienen y les acaban conociendo mejor y viendo que métodos se pueden aplicar para conseguir mejorar.

Otro de los aspectos relacionados con los profesores es luchar contra el inmovilismo: una de las cosas con las que se debe contraatacar en la universidad es el conformismo, muchos profesores llevan aplicando los mismos métodos desde hace muchos años, cuando la situación y el panorama ha cambiado mucho desde entonces. Es una de las tareas más difíciles a la hora de mejorar la enseñanza, el profesor debe reciclarse, es el responsable de hacer que el alumno se motive y disfrute de la clase, incluso aquellas clases que, por norma general, son más complejas. Muchas veces la forma de enseñanza es la que determina el verdadero éxito en el aprendizaje de los alumnos.

Por su parte, entre las tareas del alumno estará su deber de desarrollar una actitud mucho más participativa y activa.

2.1.5) Crear relaciones basadas en la continua interacción: Otras de las fases posteriores recomendadas es emplear la de unión de todos los miembros de la

Universidad y que se comparta la información. Sobre todo, la relacionada con actitudes, comportamientos y experiencias emprendedoras ya utilizadas.

Por ejemplo, en la Universidad de Cantabria se realiza el programa “Alumni distinguido”, que trata de reconocer la labor de antiguos estudiantes de la universidad que han tenido éxito en su posterior ámbito profesional. Casi todos los casos han sido debidos a actitudes emprendedoras e innovadoras, también muchos de ellos encontraron dicho éxito debido a su marcha de España, el tener que vivir y trabajar en otro idioma, otro entorno que no es el habitual al que ya estás acostumbrado, el tener que actuar en nuevas y distintas facetas de la vida. La lucha por la necesidad de adaptación genera las mejores ideas e invenciones.

“ALUMNI” *distinguidos*

Como se indica en la web de la Universidad: “El programa “Alumni”-Distinguidos^x, surgido en la Universidad de Cantabria en 2014, propicia el reencuentro con la universidad de egresados de la UC con trayectorias profesionales brillantes que se seleccionan entre distintos ámbitos profesionales, como el mundo empresarial, el académico o el cívico social, buscando la representación de todos los centros y facultades”.

Para el Rector, en ése momento, quien fue el impulsor, José Carlos Gómez Sal, el objetivo es doble: por un lado, que el ejemplo profesional del panel de “Alumni”-Distinguidos sirva de estímulo a los estudiantes y a los jóvenes en general que se plantean su futuro y el papel que la universidad desempeñará en él y, por otro, que estos antiguos alumnos se conviertan en auténticos “embajadores” de la UC por todo el mundo.

“Alumni”-Distinguidos es una iniciativa de la Asociación de Antiguos Alumnos y Amigos de la UC (ALUCAN), el Consejo Social, el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) y Cantabria Campus Internacional (CCI).”

En mi opinión, la universidad debe comunicar mucho mejor todas estas labores que actualmente está realizando. Yo tengo la suerte de haber podido investigar sobre estas propuestas gracias a este trabajo, y de contar con mucho apoyo por parte del profesorado, pero opino que hay una falta de comunicación interna sobre todos estos temas o que, posiblemente, la forma en la que se comunica no es la correcta.

2.2. LA INNOVACIÓN DOCENTE COMO META

Otro de los puntos sobre los que insiste Europa es invertir en profesorado para poder soportar la agenda emprendedora que se pretende llevar a cabo. El profesorado es el recurso más valioso de la universidad, por lo tanto, es necesario atender sus necesidades en cuanto a formación, demanda de especialización y oportunidades de mejora. El proceso necesita una constante observación de todos los pasos establecidos y sus resultados. La formación puede ser tanto interna como externa, la universidad deberá proyectar una serie de horas de cada profesor dedicado exclusivamente a la incorporación de estas pautas. Como afirman Heidi M. Neck y Patricia G. Greene en el "International Council for Small Business":

Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers^{xi}

"We explore three "worlds" that entrepreneurship educators generally teach in and introduce a new frontier where we discuss teaching entrepreneurship as a **method**. The method is a way of thinking and acting, built on a set of assumptions using a portfolio of techniques to create. It goes beyond understanding, knowing, and **talking and requires using, applying, and acting. At the core of the method is the ability for students to practice entrepreneurship and we introduce a portfolio of practice-based pedagogies**. These include starting businesses as coursework, serious games and simulations, design-based thinking, and reflective practice."

Las relaciones entre las partes interesadas en la educación, profesores, investigadores y estudiantes crean sinergias positivas. Tanto el personal como los estudiantes son imprescindibles para lograr una universidad emprendedora e innovadora. Poder trabajar juntos es importante para crear el diálogo y los vínculos a través de la organización y más allá de sus fronteras. Sin embargo, los límites tradicionales entre la administración y las facultades, profesores y estudiantes hacen difícil este reto.

Mediante la creación de reuniones de intercambio y consulta regulares entre el personal académico y la alta dirección y, a su vez, entre los profesores y el alumnado, se conformarán nuevos puntos de partida para poder romper esos límites que existen, a día de hoy, a través del fomento de la conexión y del diálogo.

Un buen paso es la creación de ambientes de aprendizaje y de investigación que fomenten una cultura empresarial. Esto puede crear importantes conocimientos, habilidades, recursos financieros y sociales (acceso a redes) que, por lo general, no están disponibles dentro de una Universidad.

Como ejemplo, tenemos la creación del CISE^{xii} de la Universidad de Cantabria, que nació en 2012 en el seno de Cantabria Campus Internacional gracias al acuerdo de la Universidad de Cantabria, el Gobierno de Cantabria y Banco Santander a través de Santander Universidades. Según se señala en su web:

“En CISE estamos convencidos de que para realizar cambios en la sociedad se necesitan personas emprendedoras con iniciativa, creatividad, talento e ilusión. Es por ello que impulsamos programas innovadores que incorporan metodologías ágiles y experiencias reales que estimulan la creatividad de las personas. Nuestras iniciativas promueven esta cultura emprendedora y buscan incentivar la innovación en modelos de negocio ya existentes y la generación de *startups*, con el fin último de contribuir al progreso económico y social.”

Muchos de los ámbitos que envuelven el mundo empresarial se caracterizan por tener un ambiente cambiante que depende de tendencias económicas. Para estabilizar la situación, se está buscando fomentar la aparición de sinergias entre la enseñanza, la investigación y la educación empresarial. Esto requiere un continuo aprendizaje de nuevas habilidades y nuevos conocimientos. Por lo tanto, las posibilidades de formación deben poder ser accesibles a todos.

La formación interna suele ser la opción más rentable, ya que supone un menor gasto de recursos para la universidad (presupuesto) y el personal (el tiempo).

Como he observado y comparado de mis experiencias en el extranjero, en la Universidad deben existir incentivos y recompensas para el personal que desarrolle una estrategia empresarial sostenible que abogue por la implicación y el compromiso. Las instituciones de educación superior necesitan aplicar premios y recompensas que favorezcan al personal y a los requisitos de su organización. Se deben establecer también incentivos para todos aquellos que hagan posible y lleven a cabo estas prácticas. No se busca únicamente un resultado positivo y satisfactorio, se busca que se intente y se efectúe el cambio, que es la parte más complicada de todo el proceso, que haya efectivamente algo o alguien que guíe y sirva como referencia al resto.

Es cierto que con resultados positivos como los que está obteniendo la Universidad de Cantabria podemos ver como se aplica. Por ejemplo, la UC ha sido capaz de colocarse como la número siete de España en investigación (IVIE, 2014)^{xiii}, por todo el largo camino recorrido en innovación y emprendimiento para llegar a donde estamos hoy. Con las bases que tiene actualmente la universidad se puede, todavía, conseguir mucho más.

“Heinnovate” propone que se realicen más prácticas laborales, no solo fuera de la Universidad sino internamente dentro de la universidad. Por ejemplo, prácticas para alumnos de Educación en la Guardería Universitaria, en el Centro de Idiomas etc..., prácticas de turismo en los comedores universitarios y el Vicerrectorado de Internacionalización; igualmente que se realicen salidas culturales a distintos puntos del país para observar otras regiones y otros modelos de trabajo.

Otro aspecto en el que se hace especial hincapié es la realización de determinados premios facultativos, por ejemplo, premio al profesor más emprendedor del año, o al estudiante embajador del año.

Otros ejemplos de incentivos y premios que he conocido dirigidos al individuo:

- "Premio al mejor conjunto de personal administrativo emprendedor"
- Visitas de estudio a los proyectos de éxito, regiones y organizaciones.

Para todos ellos hay una reducción de horas de enseñanza. Aquellos incentivos y recompensas deben estar disponibles a nivel individual, así como también a disponibilidad de facultades/departamentos.

2.3. EL EJEMPLO DE FINLANDIA

En los informes Internacionales^{xiv} que estudian la educación encontramos el ejemplo de la escuela en Finlandia que está muy bien valorada año tras año. Podemos resumir los puntos fuertes de su educación en los siguientes:

1. Los docentes son profesionales valorados. La educación es una profesión con prestigio y los profesores tienen gran autoridad en la escuela y en la sociedad. El equivalente a Magisterio en Finlandia es una titulación complicada, exigente y larga, que además incluye entrevistas personales, por lo que los maestros son profesionales muy bien preparados y vocacionales.

2. La educación es gratuita y, por lo tanto, accesible a todos. El sistema educativo público establece que la educación es obligatoria y gratuita entre los 7 y los 16 años y debe ser impartida por centros públicos. Tampoco se paga por los libros ni por el material escolar, y todos los niños reciben una comida caliente al día en el colegio, también gratuita. En el caso de que el niño viva a más de 5 kilómetros del centro escolar, el municipio debe organizar y pagar el transporte.

3. El reparto del dinero público se hace de forma equitativa. Los fondos estatales se reparten de forma justa entre los centros. Hay una base de subvención común para todos, pero la cifra final varía atendiendo a las necesidades de cada uno, de manera que se compense a aquellos con más carencias para equipararlos al resto. La igualdad de oportunidades es un valor esencial.

4. El currículo es común pero los centros se organizan. Cada escuela y sus profesores diseñan y organizan el currículo (aunque tiene unas líneas generales y un marco común para todos) y se planifican para conseguir los logros establecidos como mejor consideren.

5. La educación se personaliza. Desde los primeros cursos se interviene para apoyar a los alumnos con necesidades especiales, con lo que se evita que sus

dificultades aumenten con los años y se minimizan los porcentajes de fracaso escolar. Se respeta el ritmo de aprendizaje de cada niño y se huye de las pruebas y actividades estandarizadas. Además, los profesores suelen ocuparse del mismo grupo desde 1.º (7 años) hasta 6.º (12 años), lo que ayuda a que los conozcan mucho mejor.

6. Los alumnos tienen tiempo para todo. La educación se toma en serio, pero también se da importancia al juego y al descanso. Los niños no comienzan el colegio hasta los 7 años, momento en el que se les considera maduros para aprender. Además, las jornadas lectivas son más cortas. Los estudiantes de Primaria tienen solo 3 o 4 clases al día, con descansos de 15 minutos entre cada una de ellas a los que se suma el descanso para comer. Apenas hay deberes, el trabajo se hace en clase, no en casa.

7. Preparar la clase es parte de la jornada laboral. Los profesores no imparten tantas horas de clase como en otros países, sino que el tiempo que pasan en el aula es más reducido y destinan las horas restantes a preparar sus lecciones, investigar, organizarse o trabajar de forma colaborativa con otros docentes.

8. Se evita la competencia y las cifras. Los estudiantes no hacen exámenes ni reciben calificaciones hasta 5.º curso (11 años) y los informes que el profesor elabora para los padres son descriptivos, no numéricos.

9. Se premia la curiosidad y la participación. La imaginación y la capacidad de emprendimiento son muy apreciadas en la sociedad finlandesa, abundan los profesionales de campos artísticos y creativos y también los de tecnología e ingeniería. Esto también se fomenta en la educación, donde se valora la creatividad, la experimentación y la colaboración por encima de la memorización y las lecciones magistrales.

10. Los padres se implican. La sociedad y las familias consideran que la educación es fundamental y la complementan con actividades culturales. A esto contribuyen las ayudas que reciben los padres para la conciliación de la vida laboral y familiar, para que dispongan de más tiempo con sus hijos.

3.- LIDERAZGO Y GOBERNANZA EN LA UC

3.1. EL ESPÍRITU EMPRESARIAL EN LA UNIVERSIDAD

Muchas de las personas que forman el staff académico pueden tener percepciones erróneas sobre los propósitos de una iniciativa empresarial. Los obstáculos más difíciles de superar probablemente sean ideológicos. Las universidades deben desarrollar planes de acción organizativa, orientados hacia el emprendimiento, en donde se establecen y se discuten en consenso las áreas de intervención necesarias.

Como ejemplo, “Entrepreneurial thought & action worksheet”^{xv} por Babson, un Centro Internacional de Emprendimiento, en donde se especifican:

- The current resources.
- Idea.
- Stakeholders.
- Affordable loss.
- Action y Learning (what are the three things you are going to do NEXT).

Los principales contextos de trabajo en la Universidad son la enseñanza y la investigación. Es necesaria una visión de futuro y una estrategia para el desarrollo de la organización. La estrategia tiene que ser respaldada por acciones y modelos de conducta. Y a su vez, debe estar abierta a todos los profesores y estudiantes, independientemente de su área de estudio.

Por ejemplo, las asignaturas interdisciplinarias suelen ser muy atractivas para los alumnos porque relacionan varios campos de conocimiento y permiten a los estudiantes de diferentes facultades/departamentos interactuar. Las clases son mucho más dinámicas y participativas y eso se demuestra en cada clase. La asignatura “Crítica Literaria” impartida en la UC y en otras universidades como Dijon (Francia), es una materia que, al tratar de literatura, interesa a muchas personas, no solo filólogos o maestros, sino abogados, ingenieros, empresarios etc... que quieren mejorar su expresión oral y escrita y les gusta leer literatura. He podido comprobar que este tipo de asignaturas cuenta con alumnos de diferentes especialidades y sus opiniones diversas resultan muy enriquecedoras para el grupo.

3.1.1) La participación de empresas externas: La participación de agentes externos en la universidad es clave. Se han creado muchos modelos diferentes para coordinar actividades empresariales con la educación superior. No sólo empresas externas sino profesores o investigadores que trabajan también en empresas externas. Una idea acertada que demuestra que esto puede funcionar es el COIE de la UC que crea ofertas de prácticas y trabajo para todos los alumnos de la UC, creando así vínculos con empresas y favoreciendo a los alumnos. Y muchos profesores asociados de la Universidad son personas que trabajan en empresas o en centros de diseño y pueden aportar otra experiencia laboral.

3.1.2) Tener una base financiera formada por múltiples fuentes. Como he comentado en el primer epígrafe, para muchas universidades es importante para el desarrollo futuro. Un ejemplo puede ser el “Global Business Environment”^{xvi}, en el cual, el primer paso es la identificación del entorno y de las diferentes fuentes de financiación e inversión para la Universidad, por ejemplo:

- Bancos.
- Licencias y patentes generadas por la investigación universitaria.
- Gobiernos locales, regionales o nacionales.

La determinación de una estrategia realista es determinante para poder conservar un buen modelo de financiación, ya que requiere una planificación a largo plazo y suficiente de todos los recursos (por ejemplo, personal y tiempo). Es necesario tener planificado previamente como se va a realizar la asignación de esos recursos.

Posteriormente, las universidades tienen que identificar las áreas más atractivas para donantes e inversores que contribuirán a la estrategia empresarial. Los ejemplos incluyen: programas de estudio y otras iniciativas de educación: por ejemplo, Programas MBA, proyectos de investigación, programas o centros de iniciativa empresarial, y proyectos de infraestructura, como las instalaciones de incubación de empresas. Ejemplo de todo ello tenemos en la UC, donde como podemos ver en su web, cuenta con los siguientes institutos y centros de investigación.

Institutos y centros de Investigación:

- Instituto de Hidráulica Ambiental de Cantabria 'IH Cantabria'.
- Instituto de Biomedicina y Biotecnología de Cantabria (IBBTEC).
- Instituto de Física de Cantabria (IFCA).
- Instituto Internacional de Investigaciones Prehistóricas de Cantabria.
- Santander Financial Institute (SANFI).
- Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE).
- Centro de Investigación de Ciudades Inteligentes (CICIS).

Es importante reconocer y recompensar las influencias externas ya que ponen en contacto recursos humanos con nuevas formas de innovación en habilidades y conocimiento, además de distintos recursos financieros y sociales, que mejoran las relaciones con otras fuentes externas y favorecen también un acercamiento de los recursos que no están disponibles dentro de la universidad. Este proceso beneficia notablemente a la propia entidad, generando un enfoque estratégico y global de la universidad y sus recursos financieros, como ejemplo el “self-understanding”^{xvii}

Para que la universidad sea capaz de desarrollar nuevas metodologías, es necesario la práctica y fomento de actividades interdisciplinarias en la educación y la investigación, ya que son un factor clave para el éxito. Mediante el desarrollo

empresarial y la iniciativa de creación de nuevos modos de trabajo y habilidades, podremos desarrollar nuevas formas de trabajo en la universidad. Estas actividades promueven la creatividad a través de la exposición y la aparición de puntos de vista divergentes, conceptos y prácticas de aprendizaje. Todo esto conlleva la creación de una cultura emprendedora. La universidad ya conoce la importancia que tiene la enseñanza de estos rasgos y, para un desarrollo sostenible en el tiempo, es necesario el desarrollo de una “cultura” sobre esta materia. En la Universidad de Cantabria tenemos el ejemplo del CISE.

Nuevas herramientas de enseñanza que utilizan Internet han facilitado esta tarea, canales nuevos de aprendizaje - por ejemplo, blogs académicos;

- YouTube.
- TED.
- Cursos MOOC^{xviii}.

Las TIC pueden ofrecer nuevas oportunidades educativas a un menor coste y con mayor flexibilidad, con independencia de su ubicación física (por ejemplo, la colaboración en línea de los estudiantes, la movilidad virtual, excursiones virtuales y entornos virtuales de aprendizaje electrónico, la pedagogía, enseñanza a distancia, etc.). Las universidades deben dar a conocer cómo las TIC pueden mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. La plataforma “Open CourseWare” de la UC es otro ejemplo. Veamos sus objetivos:

OpenCourseWare es una **iniciativa editorial digital** que tiene como objetivo la oferta de materiales educativos de enseñanza universitaria en abierto.

Esta iniciativa se plasma a través de Internet en *ocwsites*, esto es, espacios web que contienen materiales docentes creados por profesores para la formación superior.

Estos materiales representan un conjunto de recursos (documentos, programa, ejercicios, calendario...) utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las asignaturas que imparten los profesores:

- Se ofrecen libremente y son accesibles universalmente en la red.
- Se permite el uso, la reutilización, la adaptación y la distribución por otros, con ciertas restricciones.

El objetivo es que los materiales estén siempre abiertos para quien quiera acceder a ellos. Por ello, y por no ser un sistema de aprendizaje a distancia, OCW no requerirá nunca ningún tipo de registro de usuario, ni la necesidad de pertenecer a una universidad.

En abril del 2001, el **MIT** (Massachussets Institute of Technology) en colaboración con la Fundación William and Flora Hewlett y la Fundación Andrew W. Mellon, lanzó la iniciativa **OCW-MITa** a través de la cual se disponían a ofrecer en abierto el material docente que sus profesores utilizaban en las enseñanzas, junto con una guía de estudio.

La iniciativa fue bien acogida, y otras universidades decidieron incorporarse a este nuevo concepto de enseñanza libre a través de Internet. El resultado es la existencia a nivel mundial de un **consorcio OCW** que agrupa a las universidades que se han acogido a este novedoso concepto de educación.

También se integran en este consorcio las instituciones que colaboran a que esta plataforma se desarrolle correctamente o aquellas que agrupan a universidades de determinadas áreas. Por ejemplo, en España e Iberoamérica la iniciativa OCW se gestiona a través del portal **Universia**.

La ejecución exitosa de estos nuevos procesos de enseñanza lleva tiempo y requieren una inversión y seguimiento constante por parte de las universidades. Los estudiantes desarrollarán un "*word of mouth*", que significa que difundirán al resto de compañeros, así como a otras instituciones estas nuevas formas de enseñanza dinámica y grupal, rasgos imprescindibles para la creación de una iniciativa empresarial. Los estudiantes pueden conseguir incentivar al resto para que estos nuevos procesos lleguen a todos y entonces así se puedan crear numerosos grupos donde la dinámica y la participación harán que se transmita mucho más fácilmente las nuevas ideas de la cultura emprendedora.

Tenemos el ejemplo de la Universidad Finlandesa de Aalto^{xix}, donde estudiantes de tres instituciones de educación superior en diferentes lugares, - Helsinki-Universidad de Helsinki Tecnología, Helsinki School of Economics y la Universidad de Arte y Diseño de Helsinki - unieron esfuerzos para crear un ecosistema diverso y empresarial.

Los estudiantes, con el debido apoyo y oportunidad, son elemento clave para añadir un inmenso valor a la enseñanza y la investigación. Las actividades envuelven al conjunto de la sociedad y la universidad. Por ejemplo, la participación de los estudiantes en el diseño de los formatos y contenidos de las actividades de educación con espíritu empresarial, en la evaluación por pares de los resultados del aprendizaje, pueden aumentar el interés de los estudiantes y los índices de utilización.

Los educadores deben ser conscientes del impacto que produce en los estudiantes los nuevos modelos de pedagogía que rompen con todos aquellos modelos tradicionales. Se necesita un marco único para crear conciencia y estimular el nacimiento y la aplicación de ideas emprendedoras de negocio.

Apoyar e influir en el comportamiento empresarial de los estudiantes y el personal puede ser un reto, ya que podría no ser compatible del todo con las normas y regulaciones existentes en la universidad. Por lo que la tarea más ardua que experimentarán las universidades será tratar de adecuar estos nuevos modelos de crecimiento a la normativa existente, es ahí donde vuelve a entrar "Heinnovate" en donde reitera, en una de sus bases, la necesidad de eliminación de todo tipo de normativa limitadora que restrinja el desarrollo de esta cultura.

4.- EL FOMENTO DE EMPRENDEDORES

La universidad puede crear una mayor conciencia sobre el valor y la importancia del desarrollo de capacidades empresariales emprendedoras entre el personal y los estudiantes.

Uno de los aspectos más importantes de la herramienta “Heinnovate” es que va a proporcionar la integración de todo el resultado y la experiencia de investigación en la educación empresarial, fomentando así el emprendimiento. (Anexo 1) Es decir, todo resultado obtenido por los miembros del profesorado y alumnado va a proporcionar reflexión y conllevará a una mayor experimentación e innovación en el aula. A su vez, esta estrategia va a contribuir al desarrollo y la difusión de nuevas pedagogías innovadoras, que van a propiciar nuevos métodos e instrumentos adecuados para la enseñanza.

Las organizaciones estudiantiles y el uso de modelos de conducta pueden inspirar a los estudiantes para iniciar su actividad emprendedora.

Una medida importante de motivación al personal para la iniciativa empresarial es informarles acerca de los derechos de propiedad intelectual y su capacidad para obtener ingresos de su idea de negocio, dentro del marco normativo de la institución.

4.1) CREAR UNA OFERTA PARA LA INICIATIVA EMPRESARIAL:

La oferta educativa de creación de empresas es ampliamente comunicada en Estados Unidos, y se llevan a cabo medidas para aumentar la velocidad y la capacidad de asimilación.

Las universidades tienen que asegurarse que una amplia gama de estudiantes alcanzan los vínculos con el ecosistema de la iniciativa empresarial. Llegar a una amplia gama de estudiantes puede ser desafiante. Una ruta a la que optan algunas universidades es hacer que la educación básica obligatoria ya tenga ese espíritu empresarial mediante la introducción de módulos dentro de los cursos de introducción en todos los departamentos y facultades. A través de estos módulos, los estudiantes pueden ser dirigidos a la educación de creación de empresas. Además, hay eventos complementarios que se organizan fuera del aula (por ejemplo, charlas de empresarios que han alcanzado fama), lo que permite a la gente participar incluso si no están tomando una iniciativa empresarial formal.

Para elevar los intereses de optativas y actividades extracurriculares se emplean (Estados Unidos) campañas de concienciación por medio de carteles, medios de comunicación del campus, redes sociales, así como campeones de la iniciativa empresarial, es decir, el personal que tienen la tarea de promover el espíritu empresarial en el campus.

4.2) DEMOSTRAR EL IMPACTO DE NUEVAS FORMAS DE NEGOCIO:

Fomentar la educación sobre nuevos negocios, por ejemplo, con la puesta en marcha de debates con antiguos alumnos que han creado modelos. La enseñanza tiene que estar adaptada a los niveles de los estudiantes y el uso de los métodos de enseñanza de las mejores prácticas actuales.

La enseñanza del espíritu empresarial requiere un enfoque práctico, donde se genere la información y el conocimiento entre los estudiantes y profesores a través de los métodos de enseñanza orientados a la acción.

Los nuevos métodos de enseñanza incluyen:

- La generación de ideas, con especial mención en el "Brainstorming".
- La planificación.
- La puesta en marcha, la simulación de su materialización.
- El desarrollo del negocio, la auténtica escenificación del proyecto

El método más eficaz es ofrecer una gama integrada de cursos que deben centrarse en el aprendizaje mediante la práctica y la resolución de problemas. Así se parece a la vida real. Esta metodología es más eficaz que los métodos pasivos, donde los estudiantes reciben información a través de conferencias. También es importante involucrar a la comunidad empresarial en el diseño y ejecución de los modelos educativos para dar mayores oportunidades para aprender de la experiencia "real". Una universidad empresarial proporciona oportunidades para que los estudiantes y el personal puedan experimentar.

A menudo se practican ferias comerciales, proyectos de consultoría, que permiten a los estudiantes experimentar lo que significa la responsabilidad de hacerse cargo de ese trabajo con plazos ajustados, manejar el estrés y mantener interesados a los clientes, lo que puede ser difícil porque todos tienen expectativas muy diferentes y poder de negociación.

La universidad debe ofrecer apoyo a los individuos y grupos para pasar de las ideas empresariales a la acción. La vinculación de los esfuerzos y las iniciativas universitarias con el ecosistema de la iniciativa empresarial es muy importante.

Aprender de una iniciativa que comenzó en los EE.UU. y el Reino Unido, un número creciente de universidades de toda Europa nombran a un denominado "Empresario en Residencia" que unirá ambos sistemas.

Muchas universidades de toda Europa también crean espacios de **co-working** como un punto central para que los estudiantes conozcan el mundo empresarial y para proporcionar apoyo a pasar de las ideas a la acción.

Un ejemplo a destacar son los “*Gründerwerkstatt*” lugares protegidos en la parte central de Berlín, que en aproximadamente 650 metros cuadrados ofrecen 10-15 equipos de puesta en marcha de diferentes universidades de Alemania. Proporcionan 18 meses de posición libre, acceso a laboratorios y de Internet de la universidad, para desarrollar sus productos o servicios. Un espacio de co-working -como ONCE y betahouse- que es una provisión de infraestructura importante para los equipos de puesta en marcha para el desarrollo de sus productos o servicios.”

La tutoría por parte del personal académico y de la industria está disponible para los alumnos. La coincidencia de los nuevos empresarios con empresarios experimentados aumenta las posibilidades de éxito de una aventura a través de trucos y consejos basados en la experiencia y el acceso a las redes. La tutoría podría ser efectiva si es proporcionada por el personal académico con experiencia empresarial y empresarios con experiencia.

La universidad debería facilitar el acceso a la financiación privada para sus potenciales empresarios. Los ejemplos pueden ser eventos de redes que agrupan nuevos empresarios e inversores, competiciones y eventos de negocios de “elevator speech”, donde los estudiantes tienen 5 minutos para vender sus ideas a los profesionales de negocios e inversores, similares a “guarida de los dragones” en el Reino Unido.

Recientemente, también el crowdfunding se está implantando en las universidades, que tienen una gran red de inversores potenciales (por ejemplo, los individuos, los capitalistas de riesgo, corporaciones), ya sea para promover la inversión en sus productos derivados (es decir, empresas en las que ejerzan una acción) o actividades de puesta en marcha en general entre sus estudiantes y personal.

La universidad ofrece acceso a las instalaciones de incubación de empresas, (como hace la UC) lo que es un apoyo importante porque proporciona una ubicación de la empresa (una dirección), el acceso a los servicios de TIC, contactos con empresas que comparten el edificio, el acceso a los laboratorios y servicios de coaching empresarial. Existen diferentes modelos de instalaciones de incubación, que van desde las instalaciones en el campus, dentro de los departamentos o en lugares separados, a los espacios fuera del campus, a veces dentro de parques científicos y tecnológicos.

Para aumentar la conciencia acerca de los servicios disponibles, las incubadoras podrían trabajar con el personal académico para elevar su perfil dentro y fuera de la escuela y llevar a cabo campañas de difusión a través de los medios de comunicación del campus (por ejemplo, periódicos, radio, boletines electrónicos). Las universidades que no cuentan con incubadoras en el campus deben tener un sistema de derivación eficaz a incubadoras fuera del campus y de puesta en marcha de apoyo de servicios para los estudiantes.

Los Alumni pueden ser socios de conocimiento importantes para la incubadora y sus firmas, sirviendo como canales de comercialización, intermediarios de la red, tutores, patrocinadores e inversores.

4.3) EMPRESAS / RELACIONES EXTERNAS PARA EL CONOCIMIENTO:

La universidad está comprometida con el intercambio de conocimientos con la industria, la sociedad y el sector público. El intercambio de conocimientos incluye la salida de los conocimientos, por ejemplo, a través de la colaboración en investigación, que permite que el personal cambie de empleo; también mediante la adquisición de nuevos conocimientos, por ejemplo, a través de los programas de movilidad temporales.

La contratación de nuevo personal, profesores, estudiantes e investigadores de intercambio, permite nuevos enfoques de colaboración en la investigación, y sobre todo permite generar nuevas líneas de conocimiento dentro de la organización.

La universidad tiene que tener en cuenta las jerarquías de organización, así como las barreras y los facilitadores potenciales, tanto dentro de la organización como dentro de otras líneas de intercambio de conocimientos.

Una actitud negativa hacia éste tipo de iniciativa empresarial puede limitar e impedir la formación de redes y colaboración con nuevos socios de negocios.

Muchas de las actividades de intercambio de conocimientos con las empresas y otros socios externos lo son a nivel individual; por ejemplo, la colaboración entre los investigadores de instituciones e investigadores de la Universidad en empresas locales.

Los fines que se persiguen en ésta colaboración son:

- Dar **orientación** sobre cómo pueden formarse los diferentes tipos de relaciones con la industria, privada y pública.
- Proporcionar **apoyo** para aplicar con éxito el intercambio de conocimientos.
- **Mantener la adaptación** a las cambiantes necesidades y ser lo suficientemente flexible como para mantener los requisitos para un reducido trabajo administrativo.

Los diferentes tipos de actividades de intercambio de conocimientos requieren diferentes enfoques para aumentar la cooperación. Por ejemplo una oficina central de transferencia de conocimientos que pueda comercializar los resultados de la investigación.

Este tipo de enfoque lo haría ser menos eficaz si la colaboración se basa en los contactos individuales y es principalmente en actividades específicas, tales como, por ejemplo, la colaboración con expertos externos en la enseñanza.

Los ex-alumnos tienen un enorme potencial como facilitadores y aceleradores de intercambio de conocimientos.

La organización de ex-alumnos puede ser un activo financiero y social muy valioso para una Universidad. Los ex-alumnos deben participar activamente en las actividades de intercambio de conocimientos.

Ejemplos de participación de los ex-alumnos en las actividades de intercambio de conocimientos. Federación de Asociaciones de Antiguos Alumnos de la Universidad Española:

- (1) Diseño curricular y programa de suministro.
- (2) Actividades de aprendizaje permanente.
- (3) Los servicios de carrera - entrenamiento como centro de evaluación.
- (4) Diseño de la estrategia de la Universidad, el seguimiento y la evaluación.
- (5) La recaudación de fondos para el programa de universidad empresarial^{xx}.
- (6) La definición de las áreas clave para la agenda de investigación.
- (7) El diseño y la entrega de la educación empresarial.
- (8) Los mentores de empresas de nueva creación.
- (9) Crowdfunding para la creación de empresas.

Una forma avanzada de una sociedad del conocimiento implica la participación de los actores externos en las estructuras de gobierno. Para un número creciente de instituciones de educación superior en toda Europa, representantes de empresas, organizaciones de la industria, las organizaciones de la sociedad civil y nacional y sub-Gobiernos nacionales forman parte de sus órganos de gobierno.

La fertilización cruzada de los conocimientos es importante y puede lograrse a través de la prestación de espacios abiertos para la colaboración y oportunidades de networking.

Para los estudiantes, hay varias razones obvias e incentivos para participar en actividades empresariales, por ejemplo, la adquisición de experiencia y contactos, créditos ECTS, etc. Dependiendo de la intensidad y la duración de las actividades, los estudiantes pueden hacer unas prácticas adicionales o crear una empresa. Pueden requerir una suspensión de estudios o una extensión del período de inscripción, que podrían no ser compatible con las normas de estudio existentes. Este tipo de barreras administrativas deben ser revisadas.

4.4) FACILITAR LA MOVILIDAD REQUIERE MÁS INCENTIVOS:

Para los estudiantes puede ser difícil incluir la movilidad en períodos de su programa de estudios y, a menudo, debido a las reformas curriculares, los requisitos de prácticas son abandonados.

La incorporación de las iniciativas de movilidad en las actividades de enseñanza y de investigación es importante para mejorar la contribución de las actividades individuales para el intercambio de conocimientos en toda la organización. Sobre todo, debido a que dentro del marco Europeo, países como Alemania, Francia o Los Países Bajos toman las prácticas en empresas (suele considerarse un número mínimo de tres prácticas en distintas empresas) como materia obligatoria, por lo que queda prohibida su convalidación con cualquier otra materia, dando a las prácticas el carácter de exclusividad, al igual que se ha hecho en España, por ejemplo, con el nivel de inglés, que hoy en día si no acreditas un nivel mínimo, será imposible la obtención del título.

El apoyo efectivo para la organización de la movilidad puede requerir muchos recursos para los estudiantes involucrados. Para superar esto, un servicio de apoyo centralizado reduce los esfuerzos de tiempo. Al mismo tiempo, será importante contar con personas de contacto para la movilidad a nivel de facultad/departamento.

5.- CLAVES DE MEJORA

En mi opinión es crucial para la innovación y el emprendimiento, modificar nuestra **conducta** general. La sociedad tiene que creer en los jóvenes emprendedores y en aquellos innovadores que decidan llevar a cabo sus ideas y proyectos, y los emprendedores tienen que perder el miedo a fallar y arriesgarse.

Es cierto que con la situación que recientemente hemos pasado en España, el miedo al fracaso es alto y ese miedo es lo que está limitando la innovación y desaprovechando grandes ideas. Y es cierto que una de las cosas que más asusta a los jóvenes graduados como nosotros, es que tenemos una educación de nivel pero que carecemos de experiencia laboral, y que no se nos facilitan los suficientes medios para ser emprendedores y llevar a cabo nuestros proyectos. No sólo porque no disponemos de buenos medios y oportunidades, también porque las empresas no están dispuestas a incurrir en los costes que suponen entrenar y enseñar a nuevos graduados, prefieren directamente contratar a alguien que haya estado ya en el sector y que pueda incorporarse directamente, aunque esté peor preparado académicamente. Simplemente se busca la experiencia, lo que se domina el “*Know-how*”. Es una situación injusta ver como licenciados y graduados no consiguen adecuar un trabajo a sus estándares académicos.

Las características innovadoras de una universidad emprendedora, que he podido resumir son las siguientes:

- 1) Conciencia: ¿Están los estudiantes y el personal académico y administrativo participando en el diseño y evaluación de la estrategia de la universidad emprendedora?
- 2) Compromiso: ¿Son suficientes los recursos dedicados a la estrategia de la universidad emprendedora?
- 3) Participación (promoción de una cultura empresarial a través de la organización): ¿quién participa y quién no? ¿Qué actividades son las preferidas por los estudiantes, por el personal y por grupos de interés externos?
- 4) Estructura de ingresos: ¿Cuáles son las oportunidades para aumentar los ingresos?, ¿Es competitiva la asignación de recursos? ¿Se evalúan periódicamente los criterios para su alineación con objetivos empresariales?
- 5) La contratación, promoción, incentivos: ¿Son los individuos y la participación en el emprendimiento empresarial actividades de promoción (por ejemplo, el intercambio de resultados de la investigación con los estudiantes, tutorías) tomadas en consideración para la contratación y promoción? ¿Están los grupos de interés externos presentes en las juntas?

La transformación de una universidad tradicional en una universidad empresarial no estarea sencilla.

6. CONCLUSIONES

Como hemos podido observar a lo largo del trabajo, el emprendimiento y la innovación aplicados a la Universidad o a Instituciones de educación superior, son difíciles de desarrollar y requieren de la participación de todo el conjunto educativo (profesores, alumnos, antiguos alumnos...) y social (inversores, ayuntamientos, bancos, empresas...)

Con éste proyecto, puedo destacar la importancia de las universidades y los centros de educación superior para que se produzca un desarrollo de la educación emprendedora que apoye la necesidad de invertir en innovación.

Las starups ("Startup Europe", "The Startup Manifesto" y "Startup Europe Partnership") reflejan ese cambio de mentalidad necesaria y son el camino para conseguir el emprendimiento. Por medio de inversiones en universidades emprendedoras conseguiremos promover una buena educación emprendedora. También utilizando incubadoras y aceleradoras empresariales, -como afirmamos en éste trabajo- los centros universitarios han podido ser capaces de cumplir con una educación de calidad.

Hoy tiene más importancia descubrir cuáles son las necesidades de la población, de los usuarios, de los compradores a la hora de diseñar un producto. Y esto es lo que se enseña en las Universidades norteamericanas y, cada día más, en las europeas. El panorama emprendedor sigue siendo motor de la economía y de la actividad de las pequeñas y medianas empresas y puede enseñarse en las Universidades.

Últimamente, estamos presenciando los primeros signos de un flujo de actividad emergente orientado a la innovación educativa, potenciada por la tecnología, como he podido comprobar durante mi estancia en Estados Unidos.

7. NOTAS, BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA

ⁱReflexiones en Torno a la Financiación Actual y Futura de las Universidades a nivel Mundial [sitio web]. 2016. [Consulta: 28 junio 2016].
Disponible en: [HTTP://www.scielo.br](http://www.scielo.br)

ⁱⁱOpen Education Europa. “*The gateway to European innovative learning.*” [sitio web]. 2016. [Consulta: 22 Febrero 2016].
Disponible en: <http://www.europarl.europa.eu>
Disponible en: <http://www.openeducationeuropa.eu>

ⁱⁱⁱOp.Cit. nota 1

^{iv}Introducción a Heinnovate/ sus siete dimensiones [sitio web]. 2016. [Consulta: 22 Febrero 2016].
Disponible en: www.heinnovate.es.
Disponible en: www.heinnovate.eueuropa.eu/education/tools/heinnovate_es.htm

^vEvaluación de la Educación [sitio web]. 2016. [Consulta: 28 junio 2016].
Disponible en: <http://www.oei.es/metas2021/foroevaluacion.htm>

^{vi} María Benjumea: “*Los emprendedores son y serán el motor de nuestra economía*” [sitio web]. 2016. [Consulta: 28 junio 2016].
Disponible en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/maria-benjumea-los-emprendedores-son-y-seran-el-motor-nuestra-economia>

^{vii}Verónica Lope Fontagné: “*Sobre emprendimiento social e innovación social en la lucha contra el desempleo*”. Comisión de Empleo y Asuntos Sociales/ 2014/2236(INI) [sitio web]. 2016. [Consulta: 2 Marzo 2016].
Disponible en: <http://www.europarl.europa.eu>

^{viii}Trail Blazers/ Western Michigan University, Michigan USA [sitio web]. 2016. [Consulta: 26 Abril 2016].
Disponible en: <http://www.wmich.edu/trailblazers/vote>

^{ix}Pitch Competition/ Western Michigan University, Michigan USA [sitio web]. 2016. [Consulta: 29 ENERO 2016].
Disponible en: <https://wmich.edu/pitch>

^xAlumni Distinguido/ Universidad de Cantabria [sitio web]. 2016.

[Consulta: 11 Mayo 2016].

Disponible en: <http://web.unican.es/Alumni/presentacion>

^{xi}Heidi M. Neck and Patricia G. Greene: “*International Council for Small Business*” [sitio web]. 29 DEC 2010. [Consulta: 21 Mayo 2016].

Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com>

^{xii}Centro Internacional Santander Emprendimiento [sitio web]. [Consulta: 13 Mayo 2016]. Disponible en: <http://www.cise.es/>

^{xiii} Datos del Informe del Rector, Jose Carlos Gómez Sal en el curso 2015/16:

- Ranking Issue de productividad (ISSUE-P) BBVA/IVIE: la UC se sitúa como la 7ª universidad pública española en el ranking de productividad.
- la UC por primera vez en el ranking de Shangai, 19 de agosto de 2013.
- la UC, 2ª universidad española en calidad científica (RANKING SCIMAGO IBER) 8 de marzo de 2014

[Consulta: 21 Abril 2016].

Disponible en: <http://web.unican.es/>

^{xiv} “*Informes internacionales PIRLS y PISA 2006*”. Marcos teóricos y especificaciones de evaluación. Asociación Internacional para la evaluación del rendimiento educativo. Editado por la Secretaria General de Educación. Ministerio de Educación y Ciencia INECSE, 2006.

^{xv} Santander International Entrepreneurship Center Babson Symposium for Entrepreneurship Educators, [sitio web]. 24 Febrero 2016. [Consulta: 21 Mayo 2016]. Disponible en: <http://web.unican.es/investigacion>

^{xvi} Santander International Entrepreneurship Center Babson Symposium for Entrepreneurship Educators, Chapter 3/ Opportunity and Recognition [sitio web]. 24 Febrero 2016. [Consulta: 21 Mayo 2016]. Disponible en: <http://web.unican.es/investigacion>

^{xvii} Santander International Entrepreneurship Center Babson Symposium for Entrepreneurship Educators/ [sitio web]. Self-Understanding As The Foundation For Entrepreneurial Activity [Consulta: 12 Abril 2016]. Disponible en <http://www.babson.edu.aspx>

^{xviii} Cursos MOOC: [sitio web]. 2016. Univesitat Autònoma de Barcelona: [Consulta: 20 mayo 2016]. Disponible: <http://www.uab.cat/web/estudiar/mooc.html>

^{xix} Aalto University[sitio web]. 2010. Helsinki [Consulta: 17 mayo 2016]. Disponible en: <http://www.aalto.fi/en/studies/about/basics/>

^{xv} Heinnovate IES. [sitio web].- Negocios / Relaciones externas para Intercambio de conocimientos; [Consulta: 10 febrero 2016]. Disponible en <http://www.heinnovate.eu>

8.- ANEXOS

1. Documento de la Comisión Europea. Educación y formación.

Programa de apoyo a la educación y a la formación en Europa

HEInnovate es una herramienta de autoevaluación online cuyo objetivo es proporcionar a los centros de enseñanza superior asesoramiento, ideas e inspiración para una gestión eficaz de los cambios institucionales y culturales.

La idea de HEInnovate surgió por primera vez en marzo de 2011 en el Foro Universidad-Empresa y nació de la necesidad de definir el concepto y las características de los centros de enseñanza superior empresarial y crear un "marco de orientación" disponible libremente como instrumento de aprendizaje e inspiración.

HEInnovate permite a cada institución, facultad, departamento o sector llevar a cabo a través de la web su propia autoevaluación independiente, mediante una serie de declaraciones sobre ámbitos clave para la realización y el desarrollo de un centro de enseñanza superior empresarial e innovador.

La autoevaluación se divide en siete sectores o dimensiones:

- Liderazgo y gobernanza.
- Capacidad organizativa, recursos humanos e incentivos.
- Desarrollo del espíritu empresarial en la enseñanza y el aprendizaje.
- Recorridos para emprendedores.
- Centros de enseñanza superior
- Empresas/relaciones exteriores para intercambio de conocimientos.
- El centro de enseñanza superior empresarial en su dimensión internacional.
- Medición del impacto.

Cada sector consta de una serie de declaraciones que el usuario valora según su grado de aprobación o desaprobación. No es necesario completar los siete sectores para obtener resultados, se pueden elegir solo los más relevantes.

Una vez realizada la autoevaluación, la herramienta proporciona información instantánea sobre los puntos fuertes y débiles del centro y genera material didáctico personalizado en función de los resultados obtenidos.

¿Qué se ha logrado hasta la fecha?

En los países de la UE se han celebrado varios talleres sobre HEInnovate y se ha mostrado también interés por esta herramienta fuera de la UE. La demanda creciente y constante de actos y talleres ha llevado a diseñar un programa de

actividades muy completo, frecuentemente en colaboración con las presidencias de la UE.

En julio de 2014 habían recurrido a HEInnovate más de 450 centros diferentes, y su número sigue aumentando.

Dentro del acuerdo de cooperación con la OCDE, en varios países de la UE se están celebrando también seminarios y análisis en profundidad sobre políticas nacionales.

Próximas etapas

El 18 de noviembre de 2014, un año después de su creación, ha salido una nueva versión de HEInnovate que mejora sus funciones e incluye más contenido y el nuevo HEInnovateChallenge , que permite a los centros de enseñanza superior presentar sus propias experiencias de acuerdo con las siete dimensiones.

HEInnovate es también una comunidad online creciente que ofrece conexión a través de otras plataformas y medios sociales como LinkedIn.