



# Gobernanza y educación superior: Fomento de la cultura emprendedora

Javier Castro Spila<sup>1</sup>, Julieta Barrenechea<sup>2</sup>, Andoni Ibarra<sup>3</sup>, Ekai Txapartegi<sup>4</sup>

Cátedra M. Sánchez-Mazas

Universidad del País Vasco – Euskal Herriko Unibertsitatea

**Resumen:** El fomento de la cultura emprendedora es un tema prioritario en la actual agenda de las políticas públicas de educación superior. El presente artículo analiza la experiencia del proyecto GAZE de fomento de la cultura emprendedora en el estudiantado de educación superior. El proyecto GAZE está basado en la gobernanza donde los usuarios finales de un programa de política pública orientado hacia el emprendimiento participan de su diseño. El artículo ofrece resultados empíricos de talleres de emprendimiento realizados con los estudiantes y un conjunto de recomendaciones de política pública elaboradas por el propio estudiantado.

Palabras clave: gobernanza, emprendimiento, educación superior, GAZE, Gipuzkoa.

**Abstract:** Public policy makers in higher education prioritize in their current agendas the fostering of

entrepreneurial culture. In this article we describe the experience of the project GAZE, which is based on governance, i.e. students, as the final users of the public policy program, are actively participating in its design. This article provides some empirical results of the entrepreneurial workshops they did, and the list of the recommendations they made.

**Keywords:** governance, entrepreneurship, higher education, GAZE, Gipuzkoa.

**Agradecimientos:** Los autores agradecen el soporte y financiación del Departamento de Sociedad del Conocimiento y Sociedad de la Información de la Diputación Foral de Gipuzkoa y de las universidades participantes del proyecto GAZE.

---

<sup>1</sup> Javier Castro Spila, Investigador. Licenciado en Sociología (Universidad de Buenos Aires). Master en Educación Superior (Universidad de Palermo). Master en Gestión de la Ciencia y la Tecnología (UPV/EHU). Correo electrónico: javier\_castrospila@ehu.es

<sup>2</sup> Julieta Barrenechea, Investigadora. Licenciada en Sociología (Universidad de Buenos Aires). Master en Gestión de la Ciencia y la Tecnología (UPV/EHU). Correo electrónico: ylabafej@ehu.es

---

<sup>3</sup> Andoni Ibarra, Coordinador. Doctor en Filosofía y Profesor titular de Filosofía de la Ciencia en la UPV/EHU. Correo electrónico: andoni.ibarra@ehu.es

<sup>4</sup> Ekai Txapartegi, Investigador. Doctor en Filosofía (UPV/EHU). Posdoctor por la Universidad de Berkeley. Correo electrónico: ekainet@gmail.com

## Introducción

El fomento de la cultura emprendedora en la educación superior no es nuevo y en los últimos años ha despertado cada vez más interés en gestores de políticas públicas, autoridades universitarias, profesores, estudiantes y stakeholders (Jack y Anderson, 1999; Kuratko, 2005).

La cuestión de la cultura emprendedora se está transformando en un núcleo singular a partir del cual se rearticulan los viejos temas de reforma que signaron la educación superior en las últimas dos décadas. En efecto, durante los años '90 diversos organismos internacionales (Banco Mundial, UNESCO) lanzaron los ejes sobre los cuales se estructuró una agenda internacional de reforma en torno a los temas de calidad, equidad, eficiencia y pertinencia de la educación. Esta agenda ha dado como resultado la expansión de nuevos sistemas de evaluación así como nuevos mecanismos de financiamiento de la educación superior.

Sin embargo, estas reformas toparon con el problema central de la lógica organizacional de las instituciones de educación superior, en particular, las de gestión pública. En efecto, ¿De dónde proviene el impulso a cambiar? Burton Clark (1998) ha ensayado una respuesta: viene del interior de las universidades. Prácticamente todas las instituciones están más o menos sometidas a las mismas presiones y restricciones ¿por qué unas cambian y otras no? Clark indica que existen una serie de condiciones internas que prevalecen por sobre la inercia, entre ellas menciona una conducción institucional flexible, descentralizada; un desarrollo que viene de la periferia institucional, que hace de interfase entre la universidad y la sociedad; el manejo de diversas fuentes de financiamiento aplicados según criterios de subsidio cruzado; una comunidad académica fuerte y desarrollada (desde el punto de vista del conocimiento) que es capaz de producir innovaciones y, finalmente, una cultura emprendedora que se difunde por todo el conjunto institucional. Por lo tanto, las políticas de

reforma han calado más hondo en aquellas instituciones en las que existía un clima emprendedor.

En efecto, desde hace por lo menos una década se viene hablando de universidad emprendedora (Tuunainen, 2005; Etkowitz, 2003; Etkowitz et al., 2000). La universidad emprendedora se caracteriza por tender hacia modelos gerenciales de gestión y focaliza sus objetivos académicos en la transferencia de conocimientos hacia el sector empresarial y social. Se trata de una universidad que incorpora la tercera misión a la universidad como es la de vincularse activamente con el entorno regional para valorizar social y económicamente el conocimiento generado por la investigación universitaria (Asplund y Nordman, 1999; Etkowitz, 2003). Este tipo de universidad desarrolla estructuras de interfase para transferir conocimiento y promover la articulación universidad-empresa y universidad-sociedad, y a la vez promueve la creación de empresas de base científica y tecnológica (spin-off) (Etkowitz, 2003; Tuunainen, 2005). Las universidades emprendedoras son resultados de cambios generados desde el interior, creando un conjunto de prácticas institucionales rutinarias basadas en la creatividad, la innovación y el trabajo en red (redes sociales).

El presente artículo analiza el caso específico del Proyecto GAZE de fomento de la cultura emprendedora en los estudiantes de educación superior en la región de Gipuzkoa (País Vasco-España). Una de las hipótesis básicas del proyecto es incidir en el estudiantado, esperanza de transformación futura y recambio generacional, para impulsar una universidad emprendedora. Una de las características básicas del proyecto GAZE es su modelo de gestión basado en la gobernanza. Para ello el proyecto está constituido por un Grupo Promotor integrado por representantes de las cinco instituciones de educación superior radicadas en el territorio: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Universidad de Deusto, Mondragon Unibertsitatea, TECNUN y TKNKA y liderado por el Gobierno Regional de Gipuzkoa. Asimismo, posee

un Consejo de Estudiantes integrado por cinco estudiantes de cada una de las instituciones antes mencionadas, y por último, dispone de una Secretaría Técnica que hace las veces de apoyo y gestión de las decisiones tomadas por el Grupo Promotor y el Consejo de Estudiantes.

El proyecto GAZE posee múltiples objetivos estructurados en cuatro ejes centrales: (a) sensibilización de la cultura emprendedora en el estudiantado; (b) investigación y monitorización de la cultura emprendedora, (c) internacionalización del proyecto de cara a construir una red internacional de programas similares a GAZE; y finalmente, (d) un eje programático que ofrece una propuesta de programa de políticas públicas de fomento de la cultura emprendedora en la educación superior de la región.

En el presente artículo se ofrecen resultados derivados de la gobernanza, en la que los estudiantes, luego de participar de diversos talleres vinculados al emprendimiento, ofrecen una perspectiva sobre los elementos que debería incluir un futuro programa de política pública de fomento de la cultura emprendedora en la educación superior.

## Enfoque conceptual de intervención estratégica en los valores emprendedores

Existe una larga tradición de fomento de la cultura emprendedora en la educación superior. La enseñanza del emprendimiento nació tempranamente en EEUU<sup>5</sup> y hacia la década de 1980 comenzó a difundirse en Europa, principalmente desde Inglaterra, Holanda y Bélgica.

<sup>5</sup> Por ejemplo, en 1947 Harvard Business School introduce un MBA titulado "Management of New Enterprises", y en 1967 el Babson College (Massachusetts) introduce su primer curso sobre emprendimiento (Volkman, 2004). Desde la década de 1970 la explosión de este tipo de formación ha sido creciente. En 1971 existían 16 colleges y universidades en EEUU que ofertaban formación en emprendimiento, para el año 2000 esta cifra de colleges y universidades se había incrementado en 800 (Fiet, 2001) y en 1.600 para el año 2005 (Kuratko, 2005).

A partir de esta tradición, el fomento del emprendimiento en la educación superior se ha organizado principalmente en torno a dos tipos de instrumentos:

- (a) Programas de enseñanza y formación emprendedora: En el campo curricular han proliferado los cursos y las carreras de emprendimiento, impulsándose programas de enseñanza y entrenamiento para emprendedores así como el desarrollo de aspectos pedagógicos vinculados a esta enseñanza (estudios de caso, simulares de empresas, grupos de discusión, etc.) (Benson, 2004; Hynes, 1996).
- (b) Programas de fomento y apoyo a la creación de empresas: En el campo de la creación de empresas se han cimentado las bases para el desarrollo de programas y ayudas para la creación de spin-off universitarias. La función de estos programas no es sólo la de captar ideas emprendedoras sino facilitar la creación de empresas, el acceso a redes de contactos, conformar equipos de emprendedores y el acompañamiento en el ciclo inicial de desarrollo de la empresa (Clarysse y Moray, 2004; Van Burg et al., 2008).

---

Estos instrumentos han fortalecido un paradigma del emprendimiento vinculado a los negocios y a los atributos individuales de los emprendedores.

---

No obstante, y pesar del amplio desarrollo que tiene este paradigma en la educación superior con algunos éxitos contrastados, existe una dilatada convicción de que los cursos de emprendimiento no fomentan la creatividad y fortalecen un enfoque individualista del fenómeno de emprender además de estar basados en una perspectiva "heroica" del emprendedor (Gibb, 2005; Jack y Anderson, 1999). En efecto, buena parte de este paradigma empresarial asume el emprendimiento como un proceso racional, basado en cálculos de opciones, organizado sobre un buen plan de negocios y estimulado por una personalidad emprendedora. Si estas condiciones están presentes es esperable arribar con éxito al objetivo de incrementar el número de empresas spin-off universitarias.

Por el contrario, muchos autores sostienen que el emprendimiento es un proceso holístico, idiosincrásico y fruto de la cristalización de factores contingentes, y por lo tanto, resulta impredecible (Hynes, 1996). Así, el emprendimiento en educación estaría más asociado a un proceso artístico (heurístico) que científico y orientado hacia el desarrollo de la imaginación emprendedora (Chia, 1996; Daum, 2005).

Estas perspectivas contrapuestas constituyen un dilema a la hora de enfrentar la enseñanza del emprendimiento como disciplina en la educación superior (Jack y Anderson, 1999). Este dilema no deja de plantear la interrogante de si son los profesores universitarios o los emprendedores experimentados (Volkman, 2004) o una combinación de ambos los que deben estar a cargo de la enseñanza y la formación de nuevos emprendedores (Hynes, 1996). En cualquier caso, queda claro que es preciso modificar los métodos de enseñanza en general, y la enseñanza del emprendimiento en particular, para desarrollar nuevas competencias y habilidades en el estudiantado. Estas habilidades no son sólo creativas sino también conceptuales, orientadas por una fuerte formación teórica sobre el emprendimiento y organizada sobre la base de experiencias con problemas reales (Chia, 1996; Fiet, 2001; Jones y English, 2004; Porter, 1994).

Aún cuando persiste este dilema para la enseñanza del emprendimiento, el desarrollo de una cultura emprendedora en el estudiantado de educación superior exige esfuerzos en distintas dimensiones.

---

En efecto, buena parte de los valores y actitudes emprendedoras están asociadas a factores extrainstitucionales (tales como la familia, el contexto social, etc.)

---

razón por la cual el objetivo de una formación y enseñanza orientada hacia el emprendimiento en la educación superior debe estar guiada por lo que algunos autores denominan una “intervención estratégica en los valores emprendedores” (Carayannis et al., 2003), es decir, una

intervención que modifique los valores iniciales con los que los estudiantes ingresan a las instituciones de educación superior que, en la mayoría de los casos, poseen una valoración negativa del hecho de emprender (Carayannis et al., 2003). Esta valoración negativa muchas veces se ve reforzada por las propias prácticas de enseñanza y por el ambiente universitario.

La intervención en los valores del emprendimiento es estratégica porque implica recursos de diferente tipo, utilizados de diferente manera y que se implementan en un proceso escalonado de transformación de valores y adquisición de habilidades y competencias obtenidas en el mediano y largo plazo. Este tipo de intervención se desarrolla en varias etapas que organizan un sendero de aprendizaje (esquema adaptado de Carayannis et al., 2003):

- (a) **Despertar:** Es una etapa en la que se presenta a los estudiantes diversas opciones para el desarrollo de su carrera profesional, opciones entre las que se encuentra el auto-empleo. Los instrumentos clave en esta etapa están asociados a la “sensibilización” con instrumentos tales como casos de estudios, entrevistas con emprendedores, grupos de discusión con profesionales, talleres creativos anclados en la vida profesional, etc.
- (b) **Especialización:** En esta etapa se ofrece información y formación para encarar eventos emprendedores. Los instrumentos clave están vinculados a mini-proyectos, cursos de entrenamiento emprendedor, intervención en casos reales, simuladores y otros instrumentos.
- (c) **Creación:** En esta etapa se ofrece herramientas para la creación de organizaciones (empresas, ONGs, etc.). Los estudiantes crean o se incorporan a organizaciones creadas por otros estudiantes y desarrollan juntos la experiencia de concretar una idea. No se trata de ideas necesariamente innovadoras y competitivas, sino simplemente experimentar en la concreción de iniciativas.

(d)Madurez: En esta etapa los estudiantes han sido sensibilizados, poseen conocimientos y experiencias en el proceso de emprender, y disponen de una red de contactos que les permite plantearse seriamente desarrollar una carrera profesional basada en el emprendimiento, ya sea creando nuevas organizaciones o incorporándose a otras existentes con espíritu de transformación e innovación.

Este tipo de intervenciones no puede desarrollarse de manera aislada sino que es necesario realizarlas en el marco de un programa integral con objetivos claros y recursos económicos e institucionales adecuados para sus objetivos. En este marco, Streeter y Jaquette (2004) analizan las tendencias de los programas de fomento del emprendimiento en la educación superior. Los autores presentan un enfoque conceptual dividiendo a los programas en dos tipos: los programas ´magnetos´ (magnet programs), que centralizan las actividades de formación del emprendimiento (cursos, seminarios y talleres, experiencias) y cuyos contenidos están focalizados básicamente al campo de los negocios y a la creación de empresas. Los programas ´radiales´ (radiant programs) que difunden el emprendimiento en diferentes titulaciones, poseen contenidos generales e impactan en la población estudiantil de artes, ingenierías, ciencias sociales y otras disciplinas no vinculadas a los negocios. Ambos tipos de programas difieren en términos de su definición, objetivos, motivación, costos y beneficios. Asimismo, mientras los programas magnetos son fáciles de ejecutar, evaluar y generan menos resistencias institucionales para su implantación; los programas radiales son complejos, interpelan a diversos stakeholders, son de difícil evaluación y suelen generar una mayor resistencia institucional para su implementación (Streeter y Jaquette, 2004).

Aún cuando los autores no lo señalan, existe una diferencia importante en cuanto a la gestión de un tipo u otro de programa. En el caso de los programas magnetos su gestión es relativamente estándar dada la experiencia universitaria en el dictado de cursos y talleres y su estructura organizativa es fácilmente adaptable a la estructura que la universidad

dispone. Por el contrario, los programas radiales, quizás por su complejidad y por la mayor resistencia institucional que producen, exigen una estrategia de gestión muy diferente y claramente orientada hacia la gobernanza. Es decir, orientados hacia la inclusión en el programa y en sus procesos de gestión de las diferentes perspectivas que poseen los agentes involucrados en el fomento y en los beneficios del emprendimiento en la educación superior (empresas, ONGs, sector público, estudiantes, profesores y autoridades).

---

La gobernanza es un recurso crítico en el fomento del emprendimiento y esto es así por tres razones fundamentales.

---

En primer lugar, porque la inclusión de las diversas perspectivas sobre el emprendimiento facilita la legitimación y el compromiso de diferentes tipos de agentes para la implantación de programas para su fomento. Desde este punto de vista, la incorporación de la perspectiva del estudiantado, del profesorado y de stakeholders es fundamental para intervenir en los valores sobre el emprendimiento.

En segundo lugar, porque vincula la universidad con diferentes agentes regionales facilitando su participación en los distintos tipos de emprendimiento. Esto facilita el desarrollo de la red de contactos de los futuros emprendedores y de las propias instituciones para el desarrollo del emprendimiento orientado hacia las necesidades regionales.

Por último, porque introduce una cultura emprendedora en la gestión misma de las instituciones, creando espacios horizontales de interacción entre el profesorado, estudiantes, autoridades y stakeholders. En efecto, la intervención en los valores emprendedores, basada en la gobernanza, crea externalidades de aprendizaje para el conjunto de las instituciones de educación superior puesto que afecta al desarrollo curricular, los modelos pedagógicos, las opciones y senderos de desarrollo profesional, la gestión institucional y la transferencia de conocimientos a los stakeholders regionales.

## Resultados

### Contexto del proyecto

Por impulso del Departamento de Innovación y Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa (País Vasco), se puso en marcha el proyecto GIPUZOKA: GAZE EKINZALE (GAZE). El Proyecto GAZE busca fomentar la cultura emprendedora en el estudiantado de educación superior a través de realizar diversas actividades de sensibilización, investigación e internacionalización. Asimismo, el proyecto GAZE está basado en la gobernanza, es tributario de una concepción integral del emprendimiento y posee una modalidad radial en su ejecución.

La gobernanza y la concepción integral del fomento del emprendimiento en la que se basa el proyecto destaca cuatro aspectos centrales: (a) abre la participación y compromiso activo de los diversos componentes del sistema educativo tales como autoridades, profesores, estudiantes, graduados y stakeholders; (b) integra diversas perspectivas sobre el emprendimiento (institucional, social y empresarial), (c) interpela diferentes campos disciplinarios y profesionales, y (d) se asienta en una estrategia de intervención que pretende un cambio en el mediano plazo de los valores emprendedores.

### Propuestas de políticas públicas

En esta sección se presenta un balance de las principales propuestas recogidas durante los talleres GAZE ABIAN. Dichos eventos se realizaron entre los meses de octubre y diciembre de 2008 y contaron con la participación de 486 estudiantes de las cuatro universidades del territorio de Gipuzkoa.

Las experiencias GAZE ABIAN responden a un formato reflexivo sobre el emprendimiento integral y son generadoras de propuestas para actuaciones de política pública para el fomento del emprendimiento. Si bien el

formato ha sido adecuado a cada una de las instituciones en las que se realizó la actividad y, por lo tanto, se han obtenido dinámicas de trabajo diferentes, el formato general de los GAZE ABIAN ha sido el siguiente: (a) Presentación del evento y del proyecto GAZE; (b) Presentación de casos de diversos tipos de emprendedores, (c) Taller reflexivo sobre emprendimiento y (d) Recogida de propuestas de política pública.

Las experiencias GAZE ABIAN expresan también el marco de actuación de la gobernanza del proyecto en el que es fundamental la participación de los estudiantes en el diseño, implantación y evaluación de las actividades realizadas.

El formato, la presentación y buena parte de la gestión de los GAZE ABIAN fueron realizadas por los propios estudiantes con el soporte de la Secretaría Técnica de GAZE. En estos eventos ha estado involucrado el estudiantado que participa de los diferentes grupos de trabajo que el proyecto GAZE tiene en funcionamiento.

Durante las experiencias GAZE ABIAN el estudiantado de las cuatro universidades ofreció un total de 418 propuestas de fomento de la cultura emprendedora de las cuales 343 resultaron válidas<sup>6</sup>. Las propuestas consideradas no válidas se refieren a slogans e iniciativas cuya formulación es vaga o inconducente para desarrollar una línea específica de actuación. Las propuestas válidas, por su parte, han sido agrupadas en 4 áreas temáticas según el ámbito de incidencia previsto para cada una de ellas (Tabla Nº 1):

---

<sup>6</sup> Nota metodológica: Cabe destacar que las propuestas fueron recogidas en el marco de eventos de sensibilización y tras haber participado de una dinámica o actividad vinculada al emprendimiento. De este modo las propuestas poseen un tratamiento poco elaborado, desde el punto de vista metodológico y según requisitos de investigación, aunque expresan las "primeras impresiones" que tiene el estudiantado cuando se lo indaga libremente sobre los temas y líneas de transformación que podrían implantarse de cara al fomento del emprendimiento en las instituciones de educación superior.

Tabla N° 1: Propuestas según área de incidencia por universidad

Área de incidencia	UPV/EHU	DEUSTO	MU	TECNUN	TOTAL	
Red Social	51	25	9	8	93	27%
Red Institucional	22	9	1	1	33	10%
Currículo	111	14	18	4	147	43%
Infraestructuras	27	29	10	4	70	20%
Sub-total	213	77	36	17	343	100%
No-validas	38	50	15	2	75	18%
Total	251	127	21	19	418	100%

Fuente: Secretaría Técnica GAZE (2009)

## Red Social

El resultado más llamativo del análisis de las propuestas se refiere a que los estudiantes asocian el emprendimiento con la conectividad y su reflejo curricular. Concretamente, plantean la necesidad de fomentar una red social mediante incentivos curriculares.

El modelo curricular con recorridos más o menos cerrados que va ubicando a los estudiantes del mismo perfil en pequeñas comunidades no contribuye al emprendimiento. Desde este punto de vista, el estudiantado parecería ser consciente de que para emprender necesitarán un equipo multidisciplinar comprometido con un proyecto y muchos creen que actualmente no disponen del acceso a ese tipo de equipos de trabajo, ni a los mecanismos para formarlos.

A juzgar por el número de propuestas recogidas para fortalecer redes sociales, el estudiantado universitario demanda mayor conectividad multidisciplinar, entre estudiantes de diferentes carreras, sean de la misma universidad o no.

Tabla N° 2: Propuestas para fortalecer la red social

Propuestas	Total
Grupos de diálogo interdisciplinar	21
Más intercambios universitarios (alumnos / profesores / representantes)	18
Más GAZEabian!	17
Más colaboración entre facultades/disciplinas	11
Foro sobre emprendimiento en Internet	10
Proyectos conjuntos entre universidades	6
Más talleres de sensibilización	5
Un espacio en Internet que una todas las universidades	5
Total	93

Fuente: Secretaría Técnica GAZE (2009)

La conformación de redes sociales facilita diversos aspectos relativos a conformar un sistema de educación superior en el Territorio Histórico de Gipuzkoa. Estas redes se orientan a facilitar tres tipos de actuaciones:

- **Información:** El principal objetivo de varias propuestas es facilitar información a los estudiantes sobre otras universidades, otras disciplinas, otros alumnos, otros profesores y otros proyectos relevantes para alentar el emprendimiento. Así, el estudiantado quisiera disponer de información sobre lo que se hace y se enseña en otras universidades de su entorno más cercano.
- **Sensibilización:** La demanda de más experiencias de talleres de sensibilización responde a la carencia, en el ámbito universitario, de eventos de este tipo vinculados al emprendimiento.
- **Cooperación:** Otras propuestas van más allá de la mera información y piden cimentar la colaboración entre agentes de distinto perfil curricular. Así, destaca la propuesta de crear grupos multidisciplinarios de diálogo o de trabajo. Estas propuestas van en la línea de generar espacios que faciliten o permitan profundizar dentro de un mismo equipo/proyecto diferentes habilidades/conocimientos/destrezas que el estudiantado ha adquirido en su formación.

## Red Institucional

Uno de los temores más importantes que surge entre el estudiantado cuando se imagina emprendiendo es enfrentarse a la fractura actual entre la universidad y la empresa/sociedad. En ese sentido reclaman mayor colaboración institucional entre la universidad y la empresa/sociedad, que se traduce en más prácticas en las empresas (u organizaciones sociales) y mayor reconocimiento académico del trabajo realizado en ellas.

Tabla N° 3: Propuestas para fortalecer la red institucional

Propuestas	Total
Más prácticas en empresas (en todas las titulaciones, convalidables por créditos de libre elección, ...)	15
Más empresas que acojan estudiantes	8
Simulación de creación de empresas	7
Una 'PYME' estudiantil que desarrolle proyectos con salida laboral supervisada por profesores	1
Salidas a conocer empresas, la bolsa...	2
<b>Total</b>	<b>33</b>

Fuente: Secretaría Técnica GAZE (2009)

Los estudiantes piden más opciones para hacer sus prácticas en situaciones reales, lo que supone una implicación mayor de las empresas /organizaciones a la hora de abrir sus puertas a los estudiantes. También demandan que las prácticas no se circunscriban a ciertas titulaciones y que se amplíen las opciones para hacer prácticas en alguna empresa u organización en funcionamiento. Por último, será importante otorgar un mayor reconocimiento académico de las prácticas. En resumen, más formación práctica, más horas fuera de la universidad y mayor reconocimiento de esas horas.

A juzgar por el tipo de propuestas la noción de emprendimiento que prevalece es la vinculada al desarrollo empresarial, aun cuando durante los talleres de

los GAZE ABIAN se destacó la importancia de otros tipos de emprendimientos y se buscó valorizar el emprendimiento institucional y social.

## Currículo

La mayoría de las propuestas recogidas en los GAZE ABIAN sugiere que para fomentar la cultura emprendedora entre los estudiantes universitarios guipuzcoanos es necesario cambiar el actual modelo curricular. Estos cambios afectarían tanto a los contenidos de las materias, que deberían ser más prácticas y más orientadas al mundo real, como a la forma de impartirlas.

Tabla N° 4: Propuestas para rediseño curricular

Propuestas	Total
Clases + dinámicas, + realistas, + prácticas, que motiven +	56
Desarrollo de habilidades emprendedoras específicas	35
Más orientación al empleo (a las necesidades de la empresa)	18
Más movilidad internacional (ERASMUS)	8
Escuchar experiencias de alumnos que han terminado la carrera	6
Más asignaturas en otros idiomas	5
Mejorar la relación profesor/alumno	5
Profesorado + eficiente	5
Créditos por proyectos	3
Más accesibilidad a profesores -eminentes-	2
Aprender mediante juegos	2
Más apoyo a la docencia	1
Tutor (emprendimiento)	1
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>

Fuente: Secretaría Técnica GAZE (2009)

Se percibe una fuerte disociación entre lo que se aprende en el aula y lo que se necesita fuera de ella. Los estudiantes piden a los profesores que ajusten los contenidos teóricos a los temarios que realmente sirvan para adquirir las habilidades exigidas por el mundo laboral. Junto a eso un importante número de alumnos solicita también la creación de asignaturas específicas que fomenten



algunas de las habilidades del emprendedor (clases de oratoria, de liderazgo, de creatividad, de auto-confianza...). Se considera útil escuchar a aquellos que han emprendido y que pueden servir como modelo tanto para inspirarse en ellos como para aprender de sus errores. La movilidad internacional conjuntamente con los idiomas se concibe también como requisito necesario en el fomento de la cultura emprendedora.

## Infraestructura

El estudiantado indica que el fomento de la cultura del emprendimiento debe ir acompañada de una infraestructura básica que facilite la información relevante a los futuros emprendedores y que, además, sirva como punto de encuentro entre quienes tienen proyectos nuevos y quienes pueden ayudar para llevarlos a cabo.

Tabla N° 5: Propuestas para infraestructuras

Propuestas	Total
Oficinas GAZE en los campus	24
Más ayudas económicas (emprendimiento)	15
Un departamento que ayude a la gente emprendedora en las gestiones, como guía, y con tutores	12
Más aulas, con mejor tecnología (ordenadores, impresoras, servicio tecnológico)	11
Poder seguir las clases desde casa	3
Viviendas para estudiantes	2
Locales de alquiler barato para actividades creativas	1
Más locales para crear empresas	1
Buzón de sugerencias en cada aula	1
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Fuente: Secretaría Técnica GAZE (2009)

Las oficinas GAZE tendrían las mismas funciones de un departamento universitario especializado en la guía de experiencias emprendedoras aunque serían estructuras más flexibles y con el añadido de ser responsables de organizar eventos de sensibilización y difusión de la cultura emprendedora entre el colectivo estudiantil. Asimismo, estas actividades pueden ir acompañadas de ayudas económicas para los estudiantes que participan de estos eventos y su organización.

## Consideraciones finales y recomendaciones

El fomento de una cultura emprendedora en la educación superior se ha consolidado como un proceso de formación de emprendedores y creación de empresas sobre la base de una paradigma empresarial de emprendimiento. En los últimos años este paradigma viene siendo reconsiderado a la luz de nuevos desafíos en la sociedad contemporánea que exige disponer de personas flexibles,

empreendedoras y creativas en distintas áreas de la vida social, institucional y laboral y no sólo en el ámbito de las empresas.

Sobre la base de esta revisión del paradigma clásico emergen propuestas y programas sobre emprendimiento que asumen el desafío de ofrecer experiencias y nuevos espacios a estudiantes no vinculados al campo de los negocios, y con un horizonte de intervención más ambicioso y complejo como es de modificar valores y estimular una cultura emprendedora para un amplio conjunto de profesiones y vocaciones universitarias.

La experiencia muestra que esta tarea es compleja. El balance en la modalidad de programas sugiere que aquellos que están focalizados en los negocios son relativamente más fáciles de implantar, ejecutar y evaluar, en relación con aquellos programas de tipo radial no focalizados específicamente en los negocios sino en un espectro más amplio de vocaciones profesionales. Estos últimos resultan más complejos de implantar, gestionar y evaluar. Esta complejidad requiere un mayor compromiso por incluir las diferentes perspectivas de los agentes de la educación superior (alumnos, profesores, autoridades, stakeholders) para incrementar las probabilidades de mayor aceptación e impacto de dichos programas. Esto exige

a su vez reconsiderar el concepto de emprendimiento integrando diversas perspectivas (sociales, institucionales y empresariales), sus alcances y sus beneficios.

El Proyecto GAZE, impulsado por el Departamento de Innovación y Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa, configura una iniciativa de intervención estratégica en el campo de los valores del emprendimiento en la educación superior. El proyecto es tributario de una concepción integral del emprendimiento, basado en la gobernanza, incluso de diversas vocaciones profesionales, y de gestión radial, ya que incorpora en su seno las cinco instituciones que configuran el sistema de educación superior del Territorio de Gipuzkoa.

De manera general las propuestas e iniciativas sugeridas por el estudiantado se orientan hacia la creación y fortalecimiento de redes sociales transversales, un profundo cambio curricular y el fortalecimiento de instrumentos que faciliten y promuevan el cambio de cultura (instrumentos tales como el proyecto GAZE y nuevas tecnologías). De las propuestas recogidas surgen algunas recomendaciones:

---

---

Cambio curricular: incorporación de TICs y nuevas metodologías de enseñanza

---

---

### **Proyectos y creatividad:**

- Valorizar académicamente los proyectos vinculados al emprendimiento realizado conjuntamente con estudiantes de otras titulaciones e incluso de otras instituciones. Estos proyectos deben tratar con temas reales de la sociedad, la economía o las instituciones. El objetivo es promover un modelo educativo que valore la participación, la creatividad, el emprendimiento y permita crear redes sociales entre futuros profesionales o emprendedores. Asimismo, se trata de orientar la formación hacia los problemas reales y fomentar la vinculación de las instituciones de educación superior con la sociedad.

### **Módulos de emprendimiento:**

- Diseñar e implantar módulos académicos (enseñanza) interdisciplinarios sobre emprendimiento impartidos transversalmente en varias titulaciones e instituciones. Fomentar la red social de estudiantes en espacios concretos de interacción. Integrar estos módulos a los planes de estudio ya sea como asignaturas del plan o créditos de libre elección. Se pueden utilizar como modelos pedagógicos a seguir, por ejemplo, las comunidades de aprendizaje, el learning by doing o la perspectiva WIKI donde el estudiante es responsable de parte del contenido del curso.

### **Formación de formadores:**

- Crear incentivos académicos y económicos orientados al profesorado de todas las titulaciones para transformar sus prácticas de enseñanza-aprendizaje incorporando TICs y métodos de enseñanza basados en casos contemporáneos (de preferencia locales) y learning by doing.
- Implementar un sistema de apoyo a la docencia estudiantil, donde los estudiantes avanzados se responsabilizan de materias pasadas para apoyar así a los profesores en algunas tareas específicas.

### **Métodos de enseñanza:**

- Desarrollar y ofrecer para el profesorado un set de métodos (casos, experiencias, simuladores, etc.) orientados hacia la enseñanza del emprendimiento en diversas titulaciones y basadas en un modelo integral del emprendimiento. Para el desarrollo de este set de métodos, organizar grupos interdisciplinarios de profesores que diseñan, implantan y evalúan las mejores experiencias para difundirlas hacia el conjunto.
- Reforzar el modelo de acompañamiento educativo con un apoyo tutorial más personalizado y enfocado a proyectos.
- Fomentar la realización de prácticas en otras instituciones y organizaciones e intercambiarlas por créditos de libre elección.

- Desarrollar aulas experimentales, acondicionadas con nuevas tecnologías, que permitan seguir las clases desde casa, disponer de presentaciones on line, facilitar el dictado de cursos o experiencias transversales entre titulaciones e instituciones. Las aulas experimentales deben estar estructuradas (espacio físico) de tal manera que favorezca la interacción y la participación activa a la vez que estimule la creatividad.

### Plataforma de emprendimiento:

- Desarrollar una plataforma web en la que estudiantes y profesores encuentren información relevante sobre emprendimiento, experiencias y modelos educativos.
- Desarrollar ámbitos colaborativos para el desarrollo de proyectos estudiantiles con salida laboral supervisada por profesores según diferentes titulaciones y vocaciones. Asimismo, la plataforma debe ser el soporte para el desarrollo de “proyectos creativos”.
- Desarrollar la plataforma como una experiencia empresarial orientada hacia objetivos sociales y educativos facilitando la interacción de estudiantes entre sí, y de éstos con agentes sociales de diverso tipo (empresas, ONGs, instituciones públicas) para el desarrollo de proyectos de la economía y sociedad “real”.
- Promover y facilitar la movilidad virtual y organizacional de los estudiantes: organizar encuentros virtuales para el intercambio de ideas y proyectos (estudiantes de la región y del extranjero); utilizar vídeos u otros soportes para que empresas y otras organizaciones expliciten sus problemas reales y que sirvan de base para la discusión y soluciones de alternativas creativas; organizar visitas a empresas u otras organizaciones de interés para el fomento del emprendimiento; reforzar programas de movilidad estudiantil con universidades extranjeras y recepción de estudiantes visitantes de otros países en el marco de proyectos orientados al desarrollo de la creatividad y el emprendimiento.

### Bibliografía

- Asplund, P. y Nordman, N. 1999. “Attitudes toward the Third Mission. A selection of Interviews from seven universities in Sweden”. Working Paper No. 15, Centre for Regional Science.
- Benson, H. 2004. “Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency- Based Business Planning”. *Academy of Management Learning and Education*. (3) 3, 258-273.
- Carayannis, E. G. Evans, D. y Hanson, M. 2003. “A cross-cultural learning strategy for entrepreneurship education: outline of key concepts and lessons learned from a comparative study of entrepreneurship students in France and the US”. *Technovation*. (23) 9, 757-771.
- Clarysse, B. y Moray, N. 2004. “A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off”. *Journal of Business Venturing*. (19) 1, 55-79.
- Chia, R. 1996. “Teaching paradigm shifting in management education: university business schools and the entrepreneurial imagination”. *Journal of Management Studies*. (33) 4, 409-428.
- Clark, B.R. 1998. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford, Pergamon.
- Daum, K. 2005. “Entrepreneurs: the artists of the business world”. *Journal of Business Strategy*. (26) 5, 53-57.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. 2000. “The dynamics of innovation: from National Systems an “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations”. *Research Policy*. Vol. 29, pp.109-123.

- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., Castisano Terra, B. R. 2000. "The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm". *Research Policy* 29. pp. 313-330.
- Fiet, J. O. 2001. "The pedagogical side of entrepreneurship theory". *Journal of Business Venturin.* (16) 2, 101-117.
- Gibb, A.A. 2005. "Towards the Entrepreneurial University Entrepreneurship Education as a Lever for Change". IN 3, Paper (Ed.), National Council for Graduate Entrepreneurship Policy.
- Hynes, B. 1996. "Entrepreneurship education and training - introducing entrepreneurship into non-business disciplines". *Journal of European Industrial Training.* (20) 8, 10-17.
- Jack, S. y Anderson, A. 1999. "Entrepreneurship education within the enterprise culture. Producing reflective practitioners". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Researc.*, (5) 3, 110-125.
- Jones, C. y English, J. 2004. "A contemporary approach to entrepreneurship education". *Education + Trainin.*, (46) 8/9, 416-423.
- Kuratko, D. F. 2005. "The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges". *Entrepreneurship Theory and Practice.* (29) 577-598.
- Porter, L. W. 1994. "The Relation of Entrepreneurship Education to Business Education". *Simulation Gaming.* (25) 3, 416-419.
- Streeter, D. y Jaquette, J. 2004. "University-wide Entrepreneurship Education: Alternative Models and Current trend". *Southern Rural Sociolog.* (20) 2, 44-71.
- Tuunainen, J. 2005. "Contesting a hybrid firm at a traditional university". *Social Science Studies.* 35/2, pp. 173-210.
- Van Burg, E. Romme, A. L., Georges Gilsing, V. A. y Reymen, I. M. 2008 "Creating University Spin-Offs: A Science-Based Design Perspective". *Journal of Product Innovation Managemen.*, (25) 114-128.
- Volkman, C. 2004. "Entrepreneurial studies in higher education". *Higher Education in Europe.* (29) 177-185.





### Como latas de cerveza vacías

Como latas de cerveza vacías y colillas  
de cigarrillos apagados, han sido mis días.  
Como figuras que pasan por una pantalla de televisión  
y desaparecen, así ha pasado mi vida.  
Como automóviles que pasaban rápidos por las carreteras  
con risas de muchachas y músicas de radios...  
Y la belleza pasó rápida, como el modelo de los autos  
y las canciones de los radios que pasaron de moda.  
Y no ha quedado nada de aquellos días, nada,  
más que latas vacías y colillas apagadas,  
risas en fotos marchitas, boletos rotos,  
y el aserrín con que al amanecer barrieron los bares.

**Ernesto Cardenal**