

## ÍNDICE

Prólogo.....	13
Preámbulo .....	15
Capítulo 1. Bases, antecedentes y presentación general del programa de formación y orientación para el desarrollo de la carrera: Oriéntate-Emprendamos .....	17
1. El desarrollo de la carrera emprendedora en el modelo CCP: <i>Construye tu carrera profesional</i> .....	17
2. Génesis del diseño del programa Oriéntate-Emprendamos .....	21
3. Estructura del programa .....	24
4. Elementos de funcionalidad, transferencia e impacto social del Proyecto I+D Diseño de la carrera y gestión del talento emprendedor .....	28
FASE 1: PISANDO EL SUELO .....	31
Capítulo 2. Aquí estoy, así soy .....	33
Módulo 1. Aquí estoy, así soy .....	33
Guía del Módulo 1 .....	33
Taller 1: Mirando en mi interior.....	34
Píldora 1: ¿Sé quién soy? Autoconocimiento.....	34
Píldora 2: Autoconocimiento, autoimagen y autoconfianza .....	37
Taller 2: Dónde me muevo: claves sobre mi entorno socioprofesional.....	42
Píldora 3: Aspectos que definen un entorno socioprofesional .....	42
Para saber más.....	46
Capítulo 3. Mi ruta, mi equipaje .....	47
Módulo 2. Mi ruta, mi equipaje .....	47
Guía del Módulo 2 .....	47
Taller 3: Clarificando mis motivaciones para emprender .....	48
Píldora 4: Mis motivaciones de logro.....	48
Taller 4: Y si quiero... ¿puedo emprender?.....	51
Píldora 5: Balance y decisiones .....	51
Para saber más.....	53
FASE 2. ABRIENDO PUERTAS.....	55
Capítulo 4. Comunicar para emprender.....	57
Módulo 3. Comunicar para emprender.....	57
Guía del Módulo 3 .....	57
Taller 5: ¿Desarrollo mis competencias emocionales y sociales? .....	58

Píldora 6: Identifico emociones y sentimientos, escucho y enfatizo .....	58
Píldora 7: Resolución de conflictos: lleguemos a un acuerdo.....	60
Taller 6: En sintonía: Comunicación interpersonal y grupal .....	62
Píldora 8: Hablamos desde la diversidad.....	62
Píldora 9: Trabajo en equipo.....	64
Para saber más.....	67
Capítulo 5. Decidir para crear .....	69
Módulo 4. Decidir para crear.....	69
Guía del Módulo 4 .....	69
Taller 7: Llegó el momento de tomar decisiones .....	70
Píldora 10: Tomando decisiones.....	70
Píldora 11: Trazo en lugar de trazando .....	75
Para saber más.....	77
Capítulo 6. Emprender en relación.....	79
Módulo 5. Emprender en relación.....	79
Guía del Módulo 5 .....	79
Taller 8: Gestión del cambio.....	80
Píldora 12: ¿Por qué cambiar?.....	80
Píldora 13: Atrévete a soñar .....	81
Taller 9: Crea e innova .....	83
Píldora 14: Bases del proceso de innovación.....	83
Píldora 15: Integrando el proceso de innovación en el emprendimiento.....	85
Taller 10: Emprender en conexión .....	87
Píldora 16: Las competencias digitales (DigComp).....	88
Píldora 17: Conexión en la red.....	89
Para saber más.....	90
FASE 3. EVALÚO MI PROYECTO Y SU IMPACTO.....	91
Capítulo 7. Impacto del emprendimiento social y personal .....	93
Módulo 6. Impacto del emprendimiento social y personal .....	93
Guía del Módulo 6 .....	93
Taller 11. Balance de competencias aquí y ahora.....	94
Píldora 18: En torno al concepto de competencias.....	94
Píldora 19: El balance de competencias y sus fases.....	95
Taller 12. Plan de empresa y balance del bien común.....	99
Píldora 20: Concepto y relevancia del plan de empresa .....	100
Píldora 21: Plan de marketing. Estrategias 4 Ps versus 4 Cs.....	101

Píldora 22: Fundamentos de la Economía del bien Común.....	105
Para saber más.....	108
Conclusiones .....	109
Referencias bibliográficas.....	113
ANEXOS: Instrumentos aplicados para la recogida de información en las distintas fases del proyecto .....	117
Anexo 1. Cuestionario de competencias de gestión de la carrera emprendedora (CGCE)...	119
Anexo 2. Cuestionario de motivación y condicionantes de la carrera emprendedora (MCCE) .....	124
Anexo 3. Protocolo de análisis documental/revisión teórica.....	129
Anexo 4. Guion de entrevistas a gestores y coordinadores empresariales/técnicos.....	131
Anexo 5. Protocolo de descripción y registro de datos sobre los/as trabajadores autónomos/as, recursos y servicios para el emprendimiento.....	133
Anexo 6. Protocolo para grupos de discusión exploratorios a gestores y coordinadores/as empresariales/personal técnico .....	137
Anexo 7. Protocolos aplicados para los estudios Delphi con personas en transición al emprendimiento y con emprendimiento consolidado.....	139
Anexo 8. Protocolo para el proceso de construcción de las historias de vida.....	151
Anexo 9. Cuestionarios de evaluación de proceso.....	153
Anexo 10. Cuestionario final sobre el programa formativo .....	156
Anexo 11. Escala de satisfacción global sobre le programa formativo. Estudiantes.....	159
Anexo 12. Cuestionario final sobre el programa formativo. Tutores/as.....	160
Anexo 13. Protocolo para grupos de discusión con tutores/as y estudiantes/usuarios/as participantes en el programa formativo .....	163

## CAPÍTULO 1

### BASES, ANTECEDENTES Y PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ORIENTACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA CARRERA EMPRENDEDORA: *ORIÉNTATE-EMPRENDAMOS*

*Magdalena Suárez Ortega*

*María Fe Sánchez García*

#### **1. El desarrollo de la carrera emprendedora en el modelo CCP: Construye tu carrera profesional**

---

La situación actual del mercado laboral obliga a los ciudadanos y ciudadanas a cambiar de formas de pensar frente a las posibilidades de empleo, así como a optar por vías alternativas a las tradicionalmente consideradas. La inestabilidad laboral y la nefasta situación para muchas empresas y profesionales de distintos sectores exige de una respuesta en positivo que conecte con el desarrollo de un tejido productivo en el contexto español, que pasa por un necesario empoderamiento sociopersonal para salir del desempleo y adquirir mayor seguridad y autoconfianza laboral (Echeverri-Sánchez *et al.*, 2018). En el momento actual de fuerte crisis del empleo asalariado, acentuado por la crisis sanitaria y sociolaboral con motivo de la Covid-19, la opción del autoempleo puede ser para muchas personas una alternativa para mantenerse en el mercado de trabajo (Curbelo y Peña, 2012; Sánchez *et al.*, 2017; Bosma *et al.*, 2020). El emprendimiento es una opción para muchas personas, también para personas difícilmente empleables, pero que tienen competencias profesionales en algún ámbito profesional: personas desempleadas de larga duración y afectadas por distintos factores de riesgo y vulnerabilidad en el mercado de trabajo (por razones de edad, género, discapacidad, origen cultural, etc.) (Cadenas *et al.*, 2020); y más aún en el caso de personas previamente motivadas con una idea de autoempleo. Fundamentalmente, insistimos en la idea de que no basta fomentar el emprendimiento y el autoempleo a través de incentivos fiscales o estímulos a la contratación u otras iniciativas similares (mejoras de la intermediación, financiación empresarial, etc.), sino que en paralelo se precisa integrar un enfoque más educativo y acciones de naturaleza formativa y orientadora que permitan a los empresarios y personas en transición al emprendimiento forjar sus proyectos desde trayectorias profesionales y personales sólidas (Sánchez García y Suárez Ortega, 2018; Suárez Ortega y Sánchez García, 2020).

Teniendo esto en cuenta, nos planteamos el «Diseño de la Carrera y gestión del talento emprendedor» del Plan Nacional de I+D+i 2013-2016 (EDU2013-45704-P), financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España, que consistió en diseñar una estrategia motivadora para el autoempleo y formativa sobre la gestión de la carrera emprendedora. En concreto, en el proyecto se distinguieron dos fases encaminadas a la delimitación de estas necesidades formativas y factores motivacionales en el emprendimiento: una primera, de carácter extensivo, donde se recogió información fundamentalmente cuantitativa sobre el tema, mediante un estudio tipo encuesta, el análisis de indicadores sociales y estudios previos de mercado, así como entrevistas semiestructuradas a gestores y coordinadores empresariales. Por su parte, en la fase II, se realizó una aproximación más intensiva y focalizada, con una perspectiva cualitativa, a las trayectorias de emprendedores consolidados y en transición, lo que permitió completar nuestro conocimiento de los factores motivacionales

relacionados con la gestión de la propia carrera. La tercera y última fase del estudio tuvo como función diseñar, aplicar y monitorizar una propuesta de intervención proponiendo un modelo experimental para el desarrollo de la carrera y la gestión del talento emprendedor. El diseño de esta intervención, con base en los resultados del estudio previo, su aplicación y su monitorización constituyó la tarea principal, dando como producto el programa que en esta obra presentamos, donde juegan un papel clave los aspectos motivacionales asociados a la idea de emprendimiento. Pretendemos contribuir a un objetivo estratégico clave para la actual coyuntura socioeconómica del país: la creación de empleo, sin olvidar la perspectiva de las personas reales implicadas, cuyas experiencias y trayectorias sirven de ejemplo y motivación para potenciales autoemprendedores que requieren de formación para emprender y gestionar su propia carrera.

En consecuencia, abundamos en la idea de que el fomento del emprendimiento y el autoempleo, además de estímulos fiscales y económicos requiere al mismo tiempo de un apoyo de carácter educativo y orientador que ayude a los emprendedores y emprendedoras a afrontar y gestionar el impacto de su proyecto empresarial en su propio proyecto vital y profesional (Sánchez *et al.*, 2017; Echevarri-Sánchez, *et al.*, 2018; Gati *et al.*, 2019). Todo ello enmarcado en los enfoques sobre emprendimiento, cuyas perspectivas más actuales se inclinan hacia la consideración de enfoques (Etemad, 2020) de carácter cognitivo y ecosistema emprendedor (Bhawe y Zahra, 2019; Brown y Mawson, 2019; Stam y Van de Ven, 2021) vinculado con factores de éxito emprendedor al destacar la dimensión individual de la persona centrándose en los motivos y decisiones que la llevan a emprender (Busenitz y Lau, 1996; Simon *et al.*, 1999; Hooley y Rice, 2019).

Konstantin *et al.* (2010), por su parte, también señalan la necesidad de pensar en nuevas posibilidades de inversión en la propia carrera, nuevas perspectivas para que las organizaciones capturen potenciales iniciativas empresariales y aprovechen más y mejor los talentos, motivaciones (Marulanda *et al.*, 2019) y competencias de carrera de las personas como factor central en el emprendimiento (Vande Griek *et al.*, 2020).

Es necesario comenzar a valorar la opción del autoempleo desde el análisis del propio potencial personal y profesional, el diagnóstico y el desarrollo de las competencias de gestión de la carrera en el marco del proyecto emprendedor, ya sea este de carácter individual o colectivo. Según Sánchez-García y Suárez-Ortega (2018), las competencias son dimensiones esenciales en el desarrollo profesional, «utilizándose actualmente como criterio para delimitar los perfiles profesionales y marco de referencia para organizar los aprendizajes y programas formativos» (p. 217). En consecuencia, las competencias no aluden únicamente a los conocimientos que posee la persona, pues en ello se pone en juego la habilidad para ponerlos en prácticas, implicando el saber, el saber-hacer, el saber-estar y el saber-ser, sin olvidar aspectos psicosociales y motivacionales que intervienen en la carrera.

En el proceso emprendedor operan distintos factores, entre ellos, los factores político-institucionales, los condicionantes generales del contexto (Heller, 2010; Bhawe y Zahra, 2019; Brown y Mawson, 2019), los condicionales del mercado laboral y los condicionantes personales (motivaciones, estímulos y necesidades del emprendedor/a). La revisión de la literatura científica en este campo (Sánchez García, 2013; Taveira y Rodríguez Moreno, 2010; Palomares-Montero y Verdeguer-Aracil, 2013; Echeverri-Sánchez *et al.*, 2018; Vande Griek *et al.*, 2020) nos permite identificar varios tipos de competencias que contribuyen al éxito de la puesta en marcha de un proyecto emprendedor. Las competencias profesionales específicas (acordes con la ocupación, con un conocimiento profundo del ámbito profesional en el que se desarrolla el proyecto emprendedor); las competencias de gestión

empresarial (de organización, de gestión financiera, de marketing comercial, de anticipación a las tendencias del mercado, de toma de decisiones y asunción de riesgos, etc.); y las competencias de gestión de la carrera profesional, competencias que constituyen el núcleo de focalización de este proyecto. Estas competencias son menos técnicas y enlazan con los aspectos motivacionales y con la capacidad de toma de decisión de la persona.

Son competencias que están en la base del éxito en la carrera profesional, tienen un valor instrumental, estratégico y transversal en dicho desarrollo. Se van ampliando y diversificando a lo largo de la vida del individuo, dependiendo de sus circunstancias y de sus necesidades en cada momento. Entre ellas cabe citar (Martínez y Carmona, 2009; Taveira y Rodríguez Moreno, 2010; Sánchez García, 2013; Echeverri-Sánchez *et al.*, 2018; Vande Griek *et al.*, 2020):

- Las competencias de gestión y desarrollo personal: competencias socioemocionales, para el mantenimiento de una imagen positiva de sí mismo, para cambiar y crecer a lo largo de la vida, de automotivación.
- Las competencias de aprendizaje, exploración y planificación de la carrera: competencias exploratorias (de sí mismo/a y del entorno), de toma de decisiones, de anticipación-organización-planificación, de gestión del tiempo, de aprender a aprender, de manejo de la información del entorno y autoevaluativas.
- Las competencias asociadas al desarrollo de proyectos y a la empleabilidad: conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño y posicionamiento en el mercado de trabajo. Tales como: las competencias de creación e innovación, la capacidad de iniciativa, de liderazgo, de generar ideas, de identificar oportunidades; las competencias socioemocionales, de comunicación, de negociación y de generación de redes de apoyo; de saber buscar un empleo; de conciliación de la vida personal y profesional; de gestión de la ansiedad y el estrés laboral; de flexibilidad y de aceptación constructiva de la incertidumbre; de autodisciplina, capacidad de trabajo arduo, tenacidad; de compromiso, determinación y responsabilidad; de autonomía, autosuficiencia.

El análisis de las competencias de gestión de la carrera atiende al papel que juegan ciertas dimensiones personales como factores de desarrollo del proyecto profesional-vital de cada individuo: el autoconcepto y la autoeficacia; la motivación de logro y el estilo atribucional de los éxitos y fracasos; los valores vitales (Suárez Ortega, 2013). Este conjunto de competencias están asociadas al autoconocimiento, a la habilidad para gestionar las transiciones profesionales y personales, a la capacidad para tomar decisiones centradas en el cambio, para resolver problemas y adoptar comportamientos resilientes.

El proyecto emprendedor debe formar parte y ser coherente con el proyecto vital y profesional de la persona. En ese marco, la acción formativa y orientadora para el empleo y autoempleo debe ayudarla a explorar y desarrollar todo el abanico de competencias mencionadas. Ni que decir tiene que en todo ello está implicado un elemento motivacional/actitudinal necesario para un cambio de posicionamiento propio con respecto al empleo, de modo que el proceso de empoderamiento profesional pasa por diseñar y gestionar exitosamente la propia carrera emprendedora. Todo ello se vincula a enfoques emergentes de la orientación para el empleo, más integrales (Patton y McMahon, 2006) y desde una visión más adaptativa (Tolentino *et al.*, 2014), que permitan confluir herramientas aún no incorporadas en la práctica profesional, con otras dirigidas a desarrollar todo el potencial profesional y personal desde una perspectiva psicológica y pedagógica más positiva (Suárez Ortega y Moreno Calvo, 2013). Desde estos enfoques, el concepto de proyecto vital y

profesional es entendido como «una construcción personal e intencional basada en una planificación de futuro, sistemática, abierta, flexible y progresiva, y dirigida al desarrollo de la carrera profesional y vital a lo largo de la vida» (Sánchez, 2004, p. 349). Constituye un eje vertebrador de la actividad orientadora, con importantes implicaciones para la persona orientada: por un lado, permite dar el sentido a las decisiones vitales, activa la capacidad de definir o redefinir en cada momento hacia dónde vamos, de clarificar nuestra identidad, de planificar nuestros itinerarios con sentido (Corominas e Isús, 1998); y, por otro, proporciona una serie de estrategias metodológicas de entrenamiento para el cambio y para la toma de decisiones. El proyecto vital y profesional implica, por tanto: anticipación, intencionalidad, construcción activa, flexibilidad y cambio. En consecuencia, la orientación de proyectos profesionales nos sitúa dentro de un planteamiento holístico, de integración de lo vital y lo profesional, en el que confluyen determinantes personales y sociales, necesidades humanas y la meta de autorrealización (Echeverría, 1999; Lucas y Carbonero, 2002; Romero, 2009).

En ese marco, se ha venido desarrollando en España el modelo/programa *Construyendo mi Carrera Profesional (CCP)* (Sánchez-García y Suárez-Ortega, 2018; Sánchez García, 2003, 2004, 2010, 2013), principalmente a través de la experiencia de aplicación, durante más de dos décadas, con personas jóvenes y adultas en diferentes situaciones profesionales, dentro del contexto universitario de posgrado y doctorado. Está basado en una perspectiva holística en cuyo centro se sitúa el desarrollo de competencias para autogestionar la carrera de manera adaptativa. La formulación del proyecto vital profesional a través este modelo permite traducir la toma de decisiones en una planificación de itinerarios estructurados o subproyectos. Se articula en una secuencia de fases, cada una de las cuales ofrece un conjunto de actividades posibles. Si bien puede ser autoaplicado, dependiendo del grado de autonomía, se trata de un material dirigido al profesional de orientación, quien puede seleccionar/adaptar las actividades atendiendo a las particularidades y necesidades de sus grupos, estableciendo así sus propios programas y dinámicas de trabajo. Su secuencia recorre cinco fases. «Partiendo de (1) una delimitación inicial de las metas y objetivos, se realiza (2) una exploración de los entornos y de las cualidades personales vinculados a esas metas, como paso previo para (3) decidir sobre el ajuste, la modificación o la confirmación de las metas. Desde ese punto (4) se planificará el proyecto de forma detallada, con su secuencia de itinerarios, etapas o subproyectos; el cual será (5) validado o evaluado y puesto en práctica con un seguimiento continuado» (Sánchez García y Suárez Ortega, 2018, p. 120).

**Figura 1. Modelo Construyendo mi Proyecto Profesional (CCP).**



Fuente: M. F. Sánchez García y M. Suárez Ortega, 2018, p. 114.

El material CCP no constituye un programa cerrado de actividades sino, por el contrario, un modelo abierto y flexible basado en dichas etapas, donde cabe una variedad de actividades y de posibilidades metodológicas, ritmos e intensidades en función de los destinatarios de la acción orientadora y de las condiciones a las que deben ajustarse los servicios de orientación. La persona puede ir avanzando en la secuencia de fases y regresar a las anteriores cada vez que sea necesario.

Este modelo ha sido un referente relevante desde el cual se ha generado el programa formativo que aquí presentamos, estando presentes las fases básicas a través de sus módulos y talleres. Igualmente, siguiendo este modelo se adopta la técnica de *portafolios*, estrategia general a lo largo del proceso, para reunir y estructurar toda la información generada y para facilitar la reflexión, el autoanálisis, la toma de decisiones y la gestión del proyecto vital-profesional. Y se asume igualmente un rol de acompañamiento no directivo por parte del orientador/a con el fin de ayudar a la persona a establecer su proceso de cambio de manera protagonista, consciente y constructiva. Al mismo tiempo, esta propuesta formativa se asienta en un estudio sistemático y profundo en torno a las necesidades de las personas que están considerando la posibilidad de emprender, sobre la base de todo el proceso investigador que lo precede y que se describe a continuación.

## **2. Génesis del diseño del programa Oriéntate-Emprendamos**

---

Como indicábamos al principio, este programa se enmarca dentro del proyecto de investigación «Diseño de la Carrera y gestión del talento emprendedor» del Plan Nacional de I+D+i 2013-2016 (EDU2013-45704-P)<sup>1</sup>, y lo diseñamos como resultado de una experiencia de varios años de investigación colaborativa entre investigadores e investigadoras, personas emprendedoras en distintos estadios de su carrera, y diversas entidades promotoras observadoras y empresas colaboradoras. Es un programa validado en su diseño y en su aplicación y resultados obtenidos. Específicamente el programa formativo y orientador que se presenta resulta de la ejecución de las fases desarrolladas en este proyecto de investigación. Estas, a nivel de objetivos y metodología, se presentan en la Tabla 1.

---

<sup>1</sup> Más información sobre el proyecto en la web/plataforma: <http://transitions.careers/>

**Tabla 1. Resumen del diseño del proyecto**

FASE 1	
<p style="text-align: center;"><b>Objetivos generales</b></p> <p><b>OG1:</b> Describir y caracterizar la situación de los/as trabajadores/as autónomos en función de los perfiles identificados (consolidados y en transición), teniendo en cuenta el sexo, los sectores y tipos de actividad, tipos de emprendimiento, contexto o área geográfica en la que emprenden y condiciones generales con las que cuentan para el autoempleo.</p> <p><b>OG2:</b> Evaluar las competencias de gestión de la carrera vinculadas a las competencias emprendedoras que tienen los/as empresarios/as/emprendedores/as en las distintas transiciones, que conducen a gestionar los talentos para conquistar el mundo empresarial, triangulándolo con datos de naturaleza cualitativa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Método: Estudio de tipo descriptivo</b></p> <p>Instrumento y estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de Competencias de gestión de la carrera emprendora (CGCE) (Anexo 1).</li> <li>• Cuestionario de Motivación y condicionantes de la carrera emprendedora (MCCE) (Anexo 2).</li> <li>• Protocolo de Análisis documental/revisión teórica. Indicadores sociales y fuentes documentales. Estudios de mercado aportados por empresas e instituciones colaboradoras (Anexo 3).</li> <li>• Guion de entrevistas semiestructuradas a gestores, coordinadores empresariales/técnicos (Anexo 4).</li> <li>• Protocolo de descripción y registro de datos sobre los/as trabajadores autónomos, recursos y servicios para el emprendimiento (Anexo 5).</li> <li>• Protocolo de Grupos de discusión exploratorios (Anexo 6).</li> </ul>
FASE 2	
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo general</b></p> <p><b>OG3:</b> Comprender la situación que viven los/as trabajadores/as autónomos en las distintas transiciones (sus trayectorias profesionales/vitales), analizando su proceso de transición al emprendimiento, identificando necesidades y retos que tuvieron/ tienen que afrontar, así como los factores de éxito vinculados a sus proyectos de autoempleo (a través de empresarios/as consolidados/as; lo que se convertirá en factores motivacionales y buenas prácticas para aquellos en transición o que se inician al emprendimiento).</p>	<p style="text-align: center;"><b>Método: Descriptivo y cualitativo (estudio de casos y de corte biográfico-narrativo)</b></p> <p>Instrumento y estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolo de Estudio Delphi. Realizado a nivel nacional sobre factores de éxito en el emprendimiento con perfil de emprendedores/as consolidados/as y en transición (Anexo 7).</li> <li>• Protocolo de proceso de construcción de las Historias de vida. Entrevistas abiertas de corte biográfico-narrativo (Anexo 8).</li> </ul>
FASE 3	
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo general</b></p> <p><b>OG4:</b> Poner a prueba la herramienta de proyecto profesional vinculado al mundo empresarial, analizando sus potencialidades y dificultades. Dar respuesta a este objetivo implicaría previamente diseñar el modelo formativo y orientador integrado en el plan de empresa y gestión de la idea empresarial. Posteriormente aplicar y evaluar dicho diseño.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Método: Experimental (y descriptivo)</b></p> <p>Instrumento y estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, aplicación experimental y evaluación de procesos y resultados de la herramienta diseñada.</li> <li>• Cuestionarios de evaluación de proceso (C2-1, C2-2, C2-3) (Anexo 9).</li> <li>• Cuestionario final sobre el programa formativo – Estudiantes (C3-1) (Anexo 10).</li> <li>• Escala de satisfacción global sobre el programa formativo – Estudiantes (C3-2) (Anexo 11).</li> <li>• Cuestionario Final sobre el programa formativo – Tutores (C4) (Anexo 12).</li> <li>• Protocolo de Grupo de discusión con tutores/as y estudiantes participantes en el programa formativo (GD) (Anexo 13).</li> <li>• Matrices DAFO.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

El programa resultante del proceso de investigación es un programa que puede aplicarse de manera global, o también de manera modular. En versión presencial, virtual o mixta, contando con que puede plantearse como un programa autoadministrado que tanto estudiantes como emprendedores/as o profesionales podrían experimentar para el desarrollo de competencias de gestión de la carrera. Comporta elementos motivadores que permiten potenciar el desarrollo profesional de las personas, todo ello desde una visión integral y a demanda, considerando las realidades y gestión personal de la carrera, así como los elementos académicos-profesionales y laborales, según las características de la transición al emprendimiento; hay distintos perfiles de emprendedores/as, incluso entre el perfil que denominamos en transición hay una diversidad manifiesta. Incluyendo colectivos o grupos en riesgo de exclusión o situaciones específicas.

Por tanto, hemos querido dar esta versatilidad al programa para que realmente permita motivar al emprendimiento, y desarrollar competencias de gestión de la carrera transferibles al mercado de trabajo y con impacto para el desarrollo de capital humano y sociolaboral.

De manera específica, el programa va dirigido en general a personas que están considerando la posibilidad de emprender o que dan los primeros pasos en su andadura emprendedora, incluso para aquellos/as que tienen un proyecto y quieren mejorarlo y ponerlo en marcha, o forman y orientan a este colectivo. La formación, por tanto, se dirige a perfiles diversos:

- Estudiantes de ciclos formativos y universitarios (grados y máster). Con especial atención a aquellos/as que se encuentran en los últimos años de sus estudios.
- Personas desempleadas / en búsqueda de empleo / reinserción laboral.
- Personas jóvenes y adultas, potenciales emprendedores/as.
- Personas con diversos niveles de formación y circunstancias.
- Personal formador y orientador.

Sus objetivos son:

1. Motivar al emprendimiento desde el propio proyecto profesional.
2. Proporcionar a los/as participantes una experiencia activa y experiencial para explorar su potencial (competencias transversales) para iniciar o ampliar una carrera emprendedora.
3. Desarrollar las competencias que están en la base de una gestión de la carrera emprendedora autónoma y socialmente responsable.
4. Evaluar el propio potencial profesional, mediante un balance de competencias que permite el tránsito al emprendimiento.

Este programa pretende servir de puente (mediante la formación y orientación en competencias transversales) entre instituciones que forman a potenciales emprendedores/as y aquellas entidades que cuentan con recursos específicos de apoyo a personas emprendedoras y pymes en el análisis de viabilidad del plan de negocios y en la gestión de recursos específicos (financieros, legales, etc.).

Concretamente, las competencias que contribuye a desarrollar el programa se presentan en la Tabla 2, vinculándose con los módulos que lo conforman.

Tabla 2. Competencias que desarrolla el programa

COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	MÓDULOS
1. Competencias para la autoexploración de cualidades, motivaciones, competencias y talentos personales.	Competencias para la autoexploración personal (cualidades, motivaciones, experiencias, competencias y talentos).	M1
	Competencias para la exploración del entorno profesional y el contexto socioeconómico-cultural.	
2. Competencias para la exploración del entorno profesional y el contexto socioeconómico-cultural.	Competencias para la autoexploración personal (cualidades, motivaciones, experiencias, competencias y talentos).	M2
	Competencias para tomar decisiones.	
3. Competencias para la comunicación interpersonal y el liderazgo.	Desarrollar tu lenguaje y comunicación: comunicación no verbal y comunicación verbal.	M3
	Trabajar en equipo: trabajar como parte de un equipo; negociar y visualizar la competencia intercultural. Liderar desde la socialización: construir relaciones y ejercicio de responsabilidad.	
4. Competencias para la gestión del cambio y la innovación.	Competencias para tomar decisiones.	M4
	Competencias de trabajo en equipo. Competencias de creatividad e innovación. Competencias digitales.	
5. Competencias para la toma de decisiones y la planificación del proyecto profesional y vital.	Desarrollar competencias para la toma de decisiones profesionales.	M5
	Desarrollar competencias para la planificación profesional.	
	Competencia de Autoconocimiento. Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor. Competencias Sociales y Cívicas.	M6

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Estructura del programa

El programa está compuesto por tres fases y seis módulos de contenidos. Estos módulos se organizan por talleres, píldoras y actividades.

En el Gráfico 1 ejemplificamos su estructura.

La metodología general del programa es activa y participativa, promoviendo en los/as participantes actitudes proactivas para la construcción consciente de su propia carrera. Comporta un diseño motivacional que es su seña de identidad, con un formato flexible para adaptarse a las distintas realidades y perfiles profesionales/personales.

El curso se desarrolla a través de la metodología general a distancia, utilizando como medio la plataforma tecnológica *Moodle* creada *ad hoc* y administrada mediante el LMS (*Learning Management System*) accesible desde la web/plataforma del Proyecto <http://transitions.careers/>

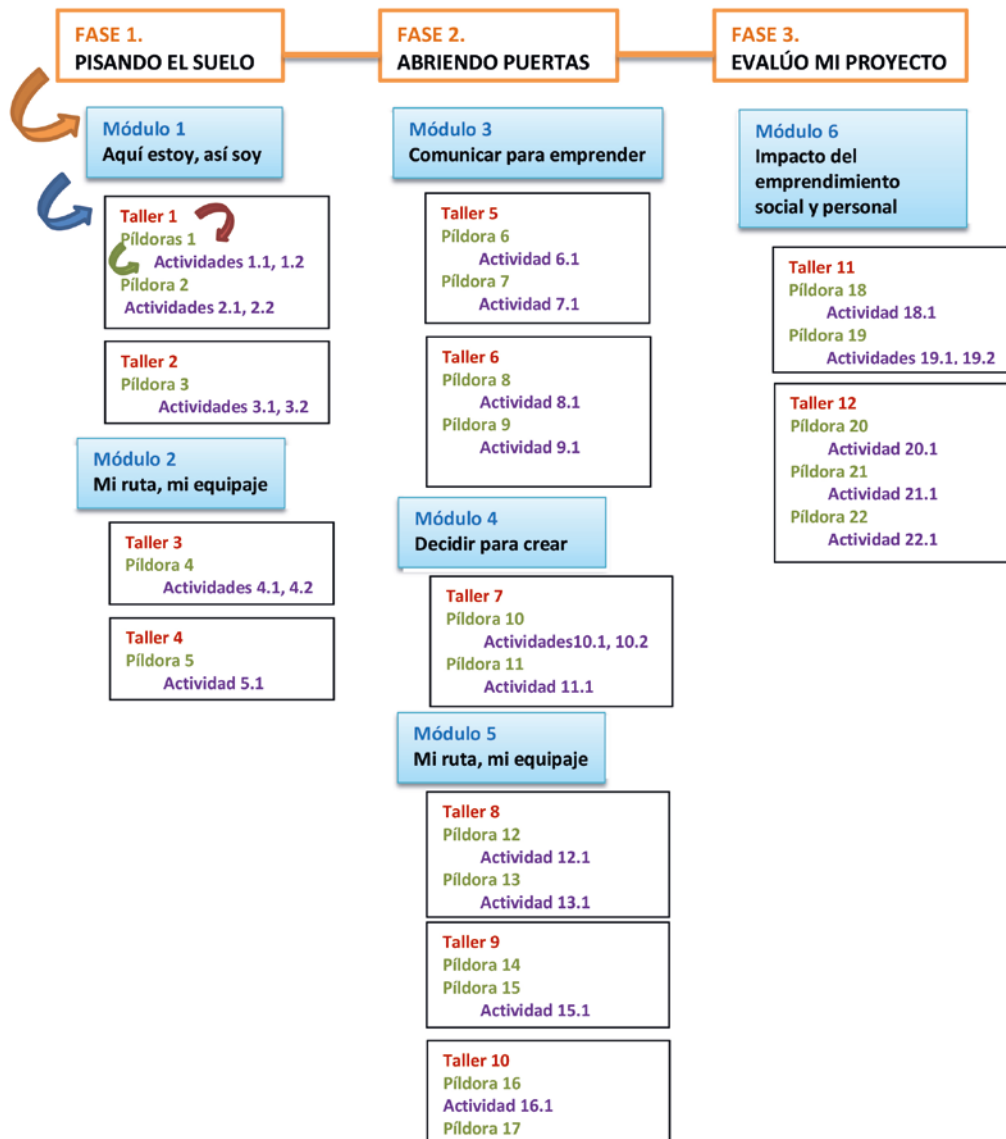
En esta plataforma se combinan distintos recursos, como textos escritos que apoyan la formación en cada módulo y medios virtuales como por ejemplo los foros. De manera

general el alumnado dispone de información de utilidad para personas en transición al emprendimiento, potenciales emprendedores, profesionales o trabajadores/as autónomos/as.

De manera específica el alumnado dispone de los siguientes recursos:

1. Guía general del curso y de los contenidos del aula virtual.
2. Guía de uso de manejo de la plataforma.
3. Guía de cada módulo.
4. Guía de píldoras de cada módulo.
5. Cuaderno de actividades básicas en línea planteadas en cada píldora/módulo, que se complementarán con algunas sesiones presenciales y motivadoras.
6. Foros (Foro general, Foro de tutoría y acompañamiento integral, *Networking* / trabajo en equipo, Foro para fomentar la comunicación entre estudiantes).

Gráfico 1. Estructura del programa formativo



Fuente: Elaboración propia.

La modalidad de aplicación del programa es semipresencial y autoaplicado vía virtual, incluyendo tres sesiones presenciales (opcionales, aunque recomendadas), entre ellas algunas motivacionales, para *networking*, con entidades, emprendedores nacientes y consolidados, y profesionales que trabajan para promover el emprendimiento.

El material lo conforman:

- Guía general del curso y contenidos del aula virtual
- Guía de uso de manejo de la plataforma
- Guía de módulos
- Guía de píldoras
- Cuaderno de actividades básicas en línea (seis cuadernos, uno por cada módulo)
- Sesiones presenciales motivacionales
- *Networking*
- Foros
- Tutoría integral, tutor/a en línea y seguimiento virtual
- Bibliografía o recursos básicos
- Bibliografía o recursos complementarios
- Material visual de apoyo (powerpoints/videoclases)

La tutoría se integra en los distintos módulos al objeto de acompañar al estudiante a lo largo de esta experiencia de manera progresiva. Tendrá a su disposición al profesional docente que imparte el módulo, que resolverá dudas de contenido, dinamizará las sesiones de trabajo y estará alerta a sus necesidades. Se pretende que el/la estudiante vaya comprendiendo el sentido del trabajo que desarrolla, todo articulado desde las tres fases que componen el curso.

El seguimiento de los aprendizajes se desarrolla de manera continua, integrando al menos un feedback en cada módulo. Este se va haciendo conforme el/la estudiante va entregando sus actividades (o vaya necesitando, siempre en contacto con su tutor/a). Toda esta información se especifica en el documento Guía de módulos disponible en el espacio virtual.

La evaluación es continua, en tres fases: autodiagnóstico, seguimiento y evaluación final. Se entrega un cuaderno de actividades por cada módulo que es evaluado progresivamente por el/la docente del módulo.

Todo ello se integra en un portafolios, que será el producto final, para que el/la estudiante vaya integrando aprendizajes y tenga un material que le permita diseñar, orientar y gestionar su proyecto emprendedor, según la fase del proceso de la que parta.

A lo largo del proceso, aplicamos una serie de instrumentos que se detallan en la Tabla 3 según el momento de la aplicación. Todo ello se completa con otras estrategias para la recogida de información del proceso mediante los foros, grupos de discusión, y cuestionarios o dinámicas de valoración a técnicos/EPO (Ente Promotor Observador), que junto con la opinión del alumnado nos dará un feedback sobre la funcionalidad de esta experiencia formativa para motivar al emprendimiento y desarrollar competencias de gestión de la carrera emprendedora.