

## Convocatoria de ayudas de Proyectos de Investigación (2005)

### MEMORIA CIENTÍFICO-TÉCNICA DEL PROYECTO

#### 1 RESUMEN DE LA PROPUESTA (Debe rellenarse también en inglés)

**INVESTIGADOR PRINCIPAL:** Ana M<sup>a</sup> Orti González

**TÍTULO DEL PROYECTO:** DESARROLLO DE UN MODELO PARA FOMENTAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DEL ENTORNO RURAL EN ANDALUCÍA.

RESUMEN (debe ser breve y preciso, exponiendo sólo los aspectos más relevantes y los objetivos propuestos):

El “emprendedorismo” es un concepto que en nuestro lenguaje se está utilizando de forma indiscriminada, a la hora de argumentar determinadas acciones que tienden a fomentar procesos de desarrollo económico, sobre todo en aquellos de carácter endógeno y local. Este trabajo, pretende realizar investigaciones que giren en torno a la concreción de este concepto, y a su designación como *“el cuerpo de conocimiento orientado a fomentar el espíritu emprendedor de una comunidad”*.

Entendemos que el fomento de este espíritu emprendedor no debe circunscribirse únicamente al ámbito de la creación de empresas, sino al conjunto de innovaciones que generen valor al entorno y que contribuyan a potenciar el desarrollo económico y social. En la medida en que nuestro público objetivo, en este caso, son los emprendedores y empresarios de entorno rural, consideramos que éste puede ser un buen punto de partida para poner la primera piedra en el planteamiento de los sucesivos modelos de desarrollo rural, que ha de afrontar el nuevo escenario calidoscópico que se nos presenta en Andalucía, ante la nueva situación estructural provocada por la posible reducción (o eliminación) de los fondos europeos que hasta ahora estaban destinados a estos fines.

El presente trabajo pretende establecer acciones de investigación coordinadas para detectar los factores endógenos y exógenos que tienen lugar en el contexto rural y que condicionan el desarrollo de procesos emprendedores exitosos.

Consideramos que nuestro punto de mira fundamental ha de ser el sujeto emprendedor en el entorno rural (potencial o ya en funcionamiento) quien, desde su perspectiva, nos ofrezca un marco de referencia desde una vertiente psico-emocional (interna), por un lado; por otro, una vertiente socio-económica (externa), y, en el otro vértice, una vertiente gerencial. En este marco, proponemos un modelo de relación entre factores cualitativos y cuantitativos que nos permita conocer el “estado de la situación del emprendedor rural” con el objeto de poder establecer medidas para potenciar el espíritu emprendedor de los colectivos incluidos en los procesos de desarrollo rural.

Los factores de carácter endógeno, son los que hemos denominado “Competencias emprendedoras” y que, siguiendo las recomendaciones de los expertos en la materia, las consideramos como la relación sincronizada de conocimientos, capacidades, actitudes y habilidades orientadas a conseguir resultados exitosos en los procesos emprendedores.

Los factores de carácter exógeno son aquellos que forman parte del entorno más inmediato (directos) y entorno general (indirectos) y que de alguna manera afectan a los procesos psicológicos y emocionales que condicionan la iniciativa emprendedora.

El proyecto está orientado a detectar estos elementos en los emprendedores del entorno rural Andaluz, con el objetivo de integrarlos en un modelo de fomento del espíritu emprendedor que permita a los responsables de las políticas de desarrollo rural, adoptar decisiones sobre las líneas futuras de acción, tanto en el desarrollo de los programas de capacitación integral a implementar, como en aquellos otros aspectos en las que haya que tomar decisiones en sus respectivas áreas de competencia.

**PROJECT TITLE:**

DEVELOPMENT OF A MODEL TO PROMOTE THE ENTREPRENEURIAL SPIRIT IN THE ANDALUSIAN RURAL ENVIRONMENT.

**SUMMARY:**

Emprededorismo (entrepreneurship) is a concept that is being used indiscriminately in our language. This is most common when defending some programmes that try to promote economic development processes, specially endogenous and local development. This project aims at developing research that could help clarify this concept, which we would identify as “the body of knowledge focused on the promotion of the entrepreneurial spirit of a community”.

We understand that promoting this spirit should not only be restricted to the field of venture creation, but it should also be applied to the encouragement of innovations that will generate value for the local environment and that will contribute to strengthen economic development. In this particular case, our target population is made up of entrepreneurial agents (not only business owners) within the rural environment. Therefore, we consider this to be a good starting point to build the next generation of rural development models. In particular, they must confront the new kaleidoscopic scenario presented for Andalusia, where the new structural situation is marked by the possible reduction (or elimination) of European Structural Funds that were -up to now- devoted to these ends.

The present research project seeks establishing coordinated research lines to detect endogenous and exogenous factors acting in the rural context. These factors are undoubtedly conditioning the development of successful entrepreneurial processes.

We consider that our essential focus must be entrepreneurial individuals in the rural environment (either potential or already in operation). We should get them to offer -from their perspective- a reference framework that includes both the psycho-emotional (internal) and the technological (external) sides. This joint model would help explaining relationships among qualitative and quantitative factors to allow a better knowledge of the “rural entrepreneurial agent situation”. Finally, knowledge acquired would be very helpful in developing measures to effectively promote the entrepreneurial spirit in all those participating in rural development processes.

We have called these endogenous -or internal- factors as “Entrepreneurial Competencies”. Following the relevant literature in this field, we consider them as the synchronized relationships among knowledge, capacities, attitudes and abilities focused on achieving successful results in entrepreneurial processes.

The present project aims at identifying those elements in Andalusian rural entrepreneurial agents. These competences would be then integrated into an entrepreneurial-spirit promotion model. This latter model, in turn, will allow decision-makers in the field of rural development the adoption of more efficient decisions regarding future lines of action for the development of integral training programmes to be implemented.

## 2. INTRODUCCIÓN

---

Nos encontramos en un momento delicado en lo que se refiere al cumplimiento de objetivos marcados por la cumbre europea en Lisboa relativos al establecimiento de índices de competitividad de los países de la Comunidad con respecto a las economías más fuertes del mundo.

Ello provoca que, entre otros aspectos, el entrepreneurship (actividad empresarial), se considera clave para la consecución de estos objetivos. Este es el principal argumento que aparece en una serie de informes y documentos de la Comisión Europea relativos al proceso de Lisboa para fomentar la capacidad empresarial, entre los más destacados:

- Carta Europea de la Pequeña Empresa (Consejo de Feira, Junio de 2000)
- Programa plurianual a favor de la empresa y el espíritu empresarial 2000-2005 (Diciembre de 2000) (con seguimiento anual)
- Libro verde sobre el espíritu emprendedor (Enero 2003)
- Plan de acción sobre el espíritu emprendedor (11.02.2004)
- Una política industrial para la Europa ampliada (20.4.2004)
- 7º Programa de Competitividad e Innovación (Pendiente de aprobación cuando expire el 6º Programa 2003-2006)
- Nuevo Programa sobre competitividad e innovación (Pendiente de elaboración por la nueva Comisión).

En los últimos años, en la Unión Europea se ha tomado conciencia de que existe en nuestras economías una insuficiencia de espíritu emprendedor, sobre todo si nos comparamos con otros países como USA o Japón. Por ello, institucionalmente, la Unión Europea asumió que existía este déficit y a partir del Consejo de Lisboa (junio de 2000) empezó a trabajar para fortalecer tanto el espíritu emprendedor como el empresarial, en todos sus aspectos, con el objetivo último de que en 2010 la UE estuviese a la altura de los países más competitivos del mundo. Para ello fijó unos ambiciosos objetivos con el fin de mejorar los resultados en materia de empleo, reforma económica y cohesión social.

Según datos presentados en el World Economic Forum (2004)<sup>1</sup>, Europa aún está en niveles muy bajos en sus indicadores de competitividad, y no ha alcanzado los objetivos previstos en la Agenda de Lisboa. La diferencia es muy acusada entre los países, y, concretamente, en España, el Entorno empresarial, Innovación e I+D e Integración en la Sociedad de la Información, son los más preocupantes. Estos tres aspectos son relevantes en nuestra consideración del concepto “sujeto emprendedor” que, en una primera instancia, proponemos acercarnos a su identificación de una forma exhaustiva.

La cronología de los hechos nos muestra que debido a la velocidad y la profundidad con que devienen las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas, se están produciendo numerosas transformaciones sobre la conceptualización del *sujeto emprendedor* (Drucker, 1985). Desde una vertiente académica se establece que muchos estudios, explícita o implícitamente, han reconocido el hecho de que hay tipos diferentes de actividades emprendedoras y estos tipos diferentes han sido considerados sin discriminación en la investigación empírica, algo que hay que cuidar considerablemente en las investigaciones futuras. Desde los desarrollados por McClelland (1969) en la India, Harper (1983) en programas de entrenamiento y capacitación para el desarrollo del emprendedor en la OIT, Roscow (1978) en estudios realizados en educación formal en las universidades de Warton; Massachusetts Institute Tecnologic (MIT); Harvard, Babson College; Columbia; New México; Dartmouth, Tuck School, Stanford y Tulane.

Como consecuencia de estos y muchos otros estudios el concepto emprendedor es considerado diferente al concepto empresario, por lo que el denominado “**espíritu empresarial**” recogido en los documentos de la CEE entendemos que hace referencia al que está orientado a potenciar el nacimiento de nuevas empresas y crecimiento y consolidación de las ya existentes, y que el “**espíritu emprendedor**” abarca aspectos más relacionados con el desarrollo de innovaciones, tanto sociales como económicas.

Centrados en el **espíritu empresarial**, el programa europeo, pone en marcha el “Plan de acción a favor del espíritu empresarial (11.02.2004)” que complementa el Programa Plurianual a favor de la

---

<sup>1</sup> Fuente: [http://www.iese.edu/en/files/6\\_12462.pdf](http://www.iese.edu/en/files/6_12462.pdf)

empresa y el espíritu empresarial (Decisión del Consejo 2000/819/CE). El eje principal se orienta a la creación y crecimiento empresarial a través de una serie de instrumentos:

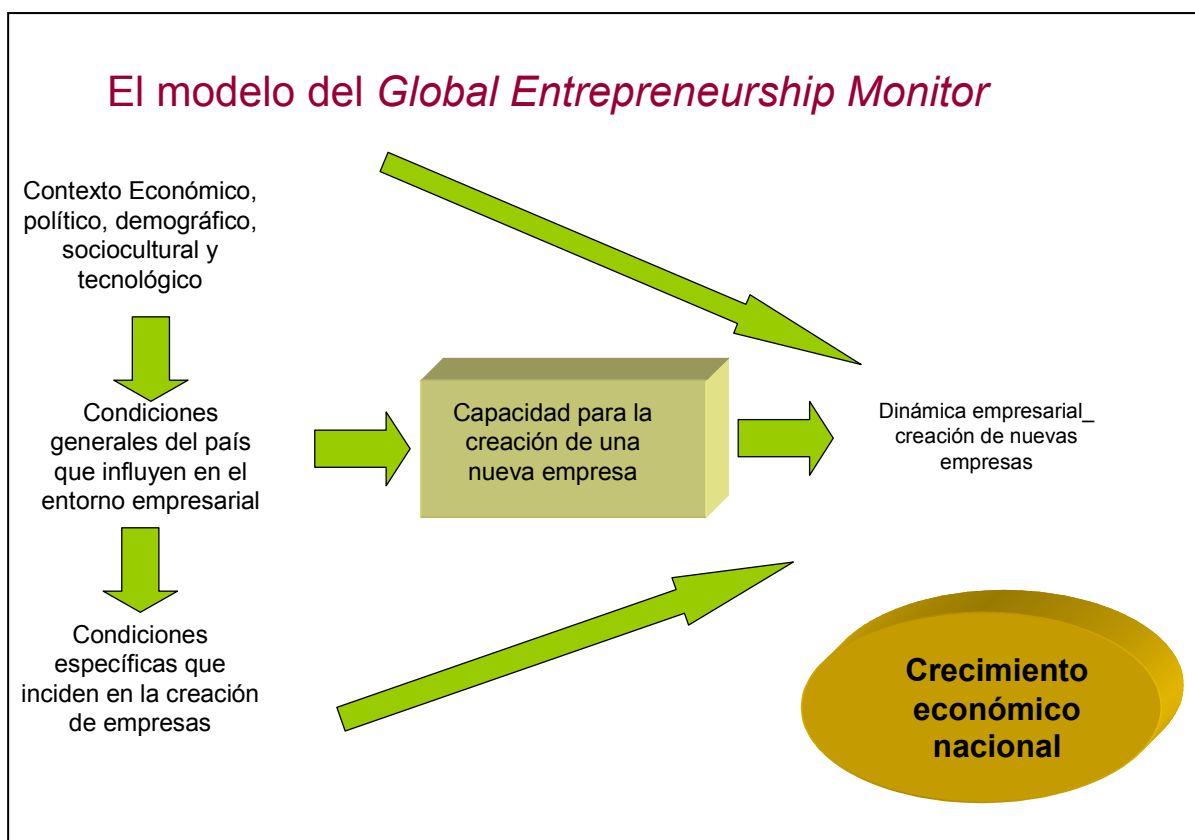
- Fomentando la mentalidad empresarial
- Animando a un mayor número de personas a convertirse en empresarios
- Orientando a los empresarios hacia el crecimiento y la competitividad
- Mejorando el flujo de financiación
- Creando un marco administrativo y reglamentario más favorable para las PYME

Nuestro **enfoque de partida** es, por tanto, investigar sobre estos aspectos, orientando nuestros esfuerzos al **entorno rural de la Comunidad Andaluza** como una forma de generar valor a nuestra región, de forma que se puedan extraer datos y elaborar informes que contribuyan a facilitar el planteamiento de las políticas y establecer las líneas de acción más indicadas a la hora de programar **actuaciones específicas**, con objeto de conseguir disminuir esos márgenes en los indicadores de competitividad de nuestra comunidad más inmediata.

Partiendo de un modelo teórico de referencia (GEM), nos centramos en los aspectos más relevantes que podemos abordar de forma exhaustiva (según nuestras respectivas áreas de conocimiento), para analizar más profundamente cada uno de los fenómenos y poder proponer **modelos cualitativos de fomento de la iniciativa emprendedora y empresarial de los emprendedores rurales en Andalucía**.

En el planteamiento de nuestro marco de referencia, partimos del Modelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor), propuesto por la Babson College y la London Business School y cuyo modelo teórico (Figura 1) se propone desde un punto de vista científico, a la hora de desarrollar las numerosas investigaciones que se están efectuando con motivo de establecer indicadores de referencia para explicar los fenómenos relacionados con el desarrollo económico. De sus planteamientos generales, extraemos aquellos aspectos que, desde las respectivas disciplinas del equipo investigador, pueden ser abordadas de una forma explícita e integrada en el conjunto de los aspectos recogidos en el modelo.

Fig. 1: Modelo GEM



Fuente: GEM Global Entrepreneurship Monitor:

Siguiendo a los académicos Shane y Venkataraman (2000) *“El entrepreneurship necesita ser dotado de un cuerpo específico de conocimiento basado en áreas de conocimiento afines a la sociología”*. Por ello, desde nuestra perspectiva universitaria, nos planteamos profundizar en aquellos aspectos que consideramos de más relevancia, por la escasez de estudios que se han desarrollado al respecto, y por la necesidad que detectamos de enriquecer el cuerpo de conocimiento orientado a fortalecer el desarrollo económico de una nación, en general, y, en nuestro caso, nuestra región andaluza.

Para ello complementamos los estudios ya realizados por algunas instituciones sobre el fenómeno del entrepreneurship en España (y concretamente en Andalucía), con el objetivo de dotar al **espíritu empresarial** de ese cuerpo específico de conocimiento. Teniendo en cuenta la relación tan estrecha que existe entre espíritu empresarial y emprendedor, nos proponemos poder desarrollar planteamientos paralelos con sucesivas investigaciones, de forma que podamos hacer extensibles las conclusiones obtenidas con estos estudios, adaptándolos a las características específicas que se recogen en la definición del **espíritu emprendedor** (más relacionado con el desarrollo de innovaciones o cambios sustanciales).

Nuestro proyecto se divide en dos grupos de trabajo coordinados, cada uno de ellos con una orientación específica:

### **1.- Condicionantes y determinantes de los aspectos esenciales en el fomento del espíritu emprendedor y empresarial.**

De los pilares extraídos del modelo GEM, este equipo pretende abordar, de forma más pormenorizada el referido a las *Condiciones específicas que influyen en la creación de nuevas empresa en el entorno rural*. En general, el Modelo GEM propone que son aquellas que están relacionadas con:

- Acceso a la financiación
- Infraestructura empresarial y profesional
- Apertura del mercado interno
- Infraestructura física
- Educación y formación
- I+D y transferencia de tecnología
- Política gubernamental
- Programas gubernamentales
- Cultura y valores sociales.

Consideramos estos elementos como “Factores exógenos” al sujeto emprendedor o empresario y que condicionan o determinan su iniciativa. Por ello pretendemos investigar sobre aquellos aspectos de mayor relevancia en cuanto a su incidencia en la misma, para poder extraer conclusiones acerca de cuales serían los principales elementos a desarrollar en el entorno rural andaluz.

### **2.- Diagnóstico de las competencias esenciales emprendedoras de los empresarios del entorno rural en Andalucía.**

En este segundo grupo, nos centramos en lo que consideramos el eje fundamental del proyecto, pues desde nuestra perspectiva, son los factores endógenos (competencias emprendedoras) los que necesitan ser fortalecidos de una forma prioritaria, si se pretende conseguir un incremento de la actividad emprendedora e iniciativa empresarial en nuestra región andaluza.

Un adecuado equilibrio entre el conocimiento de lo que “hay” en el entorno, y lo que el individuo “percibe” del mismo, es lo que contribuye a dinamizar/ralentizar el proceso y por lo tanto a fomentar/inhibir la iniciativa. El modelo Gem lo recoge en su pilar *Capacidad para la creación de una nueva empresa, es decir,*

- Percepción de oportunidad de negocio
- Motivación para crear una empresa
- Habilidades para crear y desarrollar una nueva empresa.

Estos aspectos, ampliados al concepto “competencia emprendedora, los enfocamos al análisis del “sujeto empresario” (real o potencial) de forma individual y colectiva adoptando como referencia, en el marco de las Teorías de Recursos Humanos, los enfoques de gestión por competencias.

## Competencia Emprendedora.

El concepto de Competencia emprendedora nace como consecuencia de dar respuesta a estos planteamientos, alimentado por las teorías y aportaciones que, desde una perspectiva multidisciplinar, ofrecen las teorías recogidas en las áreas de conocimiento de Organización y Administración de empresas, Psicología social, Psicopedagogía y teorías de Creación de empresas y que proponen como punto de partida de los procesos de desarrollo emprendedores y empresariales, el desarrollo personal y profesional de los sujetos emprendedores potenciales y empresarios en funcionamiento.

### ¿Por qué desarrollar competencias en los emprendedores?

Hoy por hoy, resulta casi ocioso destacar la creciente aplicación del enfoque de competencias en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos. Un número cada vez mayor de foros de análisis y debate, (congresos, jornadas, simposios), de investigaciones, programas o políticas de formación, planes institucionales, normativas legales (en el marco de políticas de empleo y en relación con la cualificación y certificación profesional de las personas) y estrategias de intervención, giran en torno a este concepto de competencia (en el sentido de "capacitación").

El enfoque de competencias, si bien no es nuevo, sí se adopta recientemente para sustituir al tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad.

### ¿En qué se diferencian ambos enfoques?

En el *Enfoque de Rasgos*, como planteamiento básico se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. Ello, si bien es interesante desde una perspectiva psicológica, desde una perspectiva de gestión presenta múltiples inconvenientes, tales como:

- Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta. Por ejemplo, conductas que unos consideran como asertivas, para otros pueden ser agresivas, o señal de tozudez o de valentía....en consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.
- No predicen el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra variable distinta (la realización de las tareas propias de su trabajo).
- Por extensión, las pruebas de evaluación que se utilizan (fundamentalmente test) no suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo; tienen sesgos (culturales y temporales), que en ocasiones tocan aspectos íntimos de la persona y, tal y como ocurre con la formación académica, no predicen el éxito laboral.

En el **Enfoque de Competencias**, se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. En contraposición al anterior, el enfoque de competencias,

- Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.
- En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.
- Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, (relacionadas con las actividades del trabajo), y con un mayor poder de predicción para calcular el éxito en el mismo.

Otras aportaciones del enfoque de competencias son:

- Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quién plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- Se considera un buen sistema para predecir el comportamiento futuro de las personas en las organizaciones; para valorar los comportamientos competentes que se han dado en

situaciones similares en el pasado y que es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que las personas que no hayan actuado de una manera excelente en el pasado puedan hacerlo en un futuro. En congruencia con este enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.

- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias ayudan a conseguir ciertos resultados.

Desde una perspectiva organizacional, hay autores que definen las competencias profesionales como la conjunción de distintos elementos: *saber*, es decir, poseer conocimientos específicos sobre una materia o disciplina; *saber hacer*, o poseer determinadas habilidades y técnicas, y saber actualizarlas; *querer hacer* demostrando una actitud de implicación en relación con los objetivos de la organización; ética profesional y compromiso respecto a las normas de la organización (Abell et al., 2001:154). Por otro lado, en la consecución de los objetivos, misión y visión de las organizaciones, se ha establecido el sistema de planificación y organización de las actividades. Estas han permitido anticipar nuestros escenarios contextuales y nuestras acciones para llegar eficaz y eficientemente a los mismos.

Este enfoque lo adoptamos como pilar fundamental en la organización de las actividades que vamos a desarrollar en el proyecto. Para poder obtener información relevante que nos permita conseguir resultados fiables, proponemos someter los datos obtenidos a diversos análisis de carácter cualitativo.

El modelo de partida, será propuesto como una interrelación entre los factores exógenos y los factores endógenos, según el procedimiento de análisis basado en Ecuaciones Estructurales, y el tratamiento de los datos será a través de técnicas de análisis estadístico de carácter exploratorio (PLS) y de carácter confirmatorio, utilizando herramientas específicas en cada caso.

Las hipótesis se derivarán de la interrelación existente entre las variables (constructos) que vienen incluidos en el modelo. Los resultados y las conclusiones pertinentes las presentaremos en el correspondiente informe que elaboraremos a tal efecto.

### 3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Como ya indicamos en la Introducción, existe una necesidad acuciante por parte de la sociedad de incrementar los indicadores de competitividad.

Los aspectos “Entorno empresarial, Innovación e I+D e Integración en la Sociedad de la Información”, son los más preocupantes en la sociedad española según datos presentados en el World Economic Forum (2004).

Por lo que se refiere al entorno rural, existe una patente necesidad de potenciar el espíritu emprendedor y empresarial para conseguir rentabilizar los fondos destinados a tal fin en las correspondientes partidas de los programas (LEADER+ y PRODER) que, en sus temas aglutinantes, recogen la *utilización de nuevos conocimientos y tecnologías a fin de incrementar la competitividad de los productos y servicios de los territorios*.

Partimos del modelo teórico de referencia (GEM) ya expuesto en el apartado introducción, y nos centramos en los aspectos más relevantes que podemos abordar de forma exhaustiva (según nuestras respectivas áreas de conocimiento), para analizar de forma profunda cada uno de los fenómenos y poder proponer modelos cualitativos de **fomento de la iniciativa emprendedora y empresarial de los emprendedores rurales en Andalucía**.

Nuestro **universo de estudio** se centra en los emprendedores-empresarios (tanto reales como potenciales) del entorno rural andaluz, y nuestro **objetivo**, en el estudio, será doble:

1. por un lado abordaremos los factores exógenos (del entorno) que determinan y condicional la iniciativa emprendedora del empresario rural andaluz. Pretendemos detectar el grado de influencia de los mismos sobre la iniciativa emprendedora y empresarial.
2. Por otro, realizaremos un diagnóstico inicial de las competencias emprendedoras (factores endógenos) de los empresarios rurales en lo relativo a conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes.

En función de la relación que de estos elementos se establezca, nos proponemos, en una fase complementaria, diseñar sistemas integrales de capacitación adaptados a las necesidades reales de cada colectivo de emprendedores analizado, que contribuyan a potenciar el desarrollo de comportamientos emprendedores exitosos.

Las conclusiones extraídas podrán ser tomadas como una información relevante en el planteamiento y desarrollo de políticas orientadas a potenciar este espíritu emprendedor y empresarial, en aras de conseguir mejorar los indicadores de competitividad del entorno rural andaluz.

**3.2.** Indicar los **antecedentes y resultados previos**, del equipo solicitante o de otros, que avalan la validez de la hipótesis de partida.

Nuestra propuesta de integración está basada en que, cada uno de los componentes, ha orientado sus esfuerzos investigadores a un conjunto de áreas de conocimiento que pueden enfocarse de manera clara a la realidad del entorno rural. Esta adaptación supone un avance importante en el cuerpo de conocimientos que proponemos alimentar para fomentar el espíritu emprendedor (emprendedorismo), pues no se trata de aplicar fórmulas generales y difusas en lo relativo a los planteamientos básicos, sino de **proponer acciones concretas orientadas a potenciar el espíritu emprendedor del entorno rural andaluz**.

Los miembros del equipo, al pertenecer a áreas de conocimiento diferenciadas (pero complementarias) han profundizado en numerosos aspectos relacionados con la macroeconomía, microeconomía, gestión y organización de empresas y psicopedagogía, disciplinas que ayudan a presentar un enfoque **multidisciplinar** en los aspectos relacionados con los emprendedores (en este



caso, rurales).

Si nos atenemos a los resultados concretos más relevantes, destacar:

- ✚ Tesis Doctoral de la Coordinadora del Proyecto, cuyo título es **“Fomento de la iniciativa emprendedora del estudiante universitario. La autoeficacia percibida emprendedora”** en la que se presentan, además de un repaso exhaustivo de las teorías más relevantes acerca de los aspectos endógenos del sujeto emprendedor, una serie de herramientas (validadas y contrastadas) para poder identificar algunas de las variables que proponemos en los modelos de iniciativa emprendedora (tales como autoeficacia percibida emprendedora, comportamiento emprendedor y expectativas y percepción de éxito, entre otras).
- ✚ Tesis Doctoral del Dr. Francisco Liñán: **Educación empresarial y modelo de intenciones. Formación para un empresariado de calidad**, en la que se recoge un amplio espectro de teorías relacionadas con la educación empresarial y los factores psicológicos que la condicionan, así como una propuesta de medición de un modelo de intención empresarial en el que se relacionan elementos de carácter cualitativo y cuantitativo, relacionados con los expuestos en la Tesis anterior, desde otra perspectiva. El grupo de Investigación “Las pymes y el desarrollo económico” (Sej 128), del que forma parte el profesor Liñán, colabora activamente con el grupo promotor del proyecto, en diversas áreas de dinamización de la iniciativa empresarial llevadas a cabo en el seno de la Universidad de Sevilla, y que comprenden actividades tanto de investigación como de docencia.
- ✚ La Tesis Doctoral de la Dra. Rosario Asián Chaves (Galardonada con el Premio Extraordinario a la mejor Tesis Doctoral de la Universidad de Sevilla para el curso 2003-2004) y titulada **La globalización de los servicios en la economía andaluza. El caso de los servicios avanzados a las empresas** ofrece una importante perspectiva del ámbito macroeconómico de Andalucía. Asimismo, en sus trabajos desarrollados en colaboración con la Coordinadora del proyecto, relativos al estudio socioeconómico del municipio sevillano de Coria del Río, ofrece una medición de la capacidad emprendedora de un colectivo de empresarios de Coria del Río. La metodología de análisis estadístico, basada en la técnica PLS de análisis exploratorio y complementada con técnicas de análisis confirmatorio, que hemos aplicado en este trabajo, es una de la que adoptaremos como punto de referencia para el diagnóstico de las capacidades de los empresarios del entorno rural de otras regiones andaluzas.
- ✚ La Tesis Doctoral del Dr. Luis Miguel López Bonilla, titulada **“La paradoja decisoria en los procesos de adopción de innovaciones sociales”** y presentada en Noviembre del 2003, ofrece un estudio muy interesante sobre como son percibidas las innovaciones por parte de un colectivo de personas. Su metodología, basada en técnicas de análisis confirmatorio, la adoptamos de igual forma que la anterior para estudiar la actitud del empresario rural ante las innovaciones y cómo ésta influye y condiciona al comportamiento emprendedor.
- ✚ El proyecto de Tesis Doctoral presentado, titulado **“Estudio del proceso emprendedor orientado a un modelo de excelencia en el ámbito emprendedor rural de la provincia de Jaén”** propuesto por el investigador colaborador D. José Antonio Garzón Fernández, supone una primera piedra angular en la investigación del fenómeno emprendedor en la provincia de Jaén, y se plantea en torno a los objetivos del proyecto global.

Asimismo, las diferentes líneas de investigación en las que los miembros del equipo desarrollan su actividad investigadora, proporcionan diferentes visiones complementarias de los aspectos relacionados con el núcleo central del proyecto.

Así, podemos destacar los trabajos que están desarrollando las profesoras **Cristina Ceballos, Dra. Isabel González y M<sup>a</sup> del Amor Jiménez** pertenecientes al grupo de Investigación *Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo (SEJ012)*, proponen trabajos que siguen las siguientes orientaciones:

- ❖ “Otra de las líneas de investigación del proyecto está encaminada a determinar en qué grado la formación que el alumno recibe sobre materia turística a nivel universitario le confiere los conocimientos necesarios para desarrollar, en la futura actividad emprendedora, una adecuada gestión de las Operaciones en establecimientos hoteleros del entorno rural. Para ello se tratará de analizar, por un lado, la formación que sobre esta materia reciben los alumnos que actualmente cursan estos estudios, y, por otro, trataremos de detectar las

necesidades que en este sentido tienen las empresas del sector en el ámbito en el que hablamos, intentando con ello detectar las posibles desviaciones y proponiendo algunas medidas de acercamiento que permitan estrechar el gap que pudiera existir entre el mundo universitario y el mundo empresarial. “ (Ceballos)

- ❖ En nuestra línea de trabajo se propone una profundización en el estudio de dicho sector en el entorno rural, con motivo de identificar los indicadores de eficacia y eficiencia del mismo que contribuyan a dinamizar el crecimiento de los índices de competitividad del sistema económico andaluz. Esta es una información de relevancia para poder ofrecer al empresariado rural fórmulas de gestión orientadas a conseguir altos niveles de eficacia y eficiencia para fortalecer el crecimiento de sus proyectos empresariales (los orientados al sector servicios) (González y Jiménez).

Por otro lado, el profesor **Dr. Antonio García Sánchez**, quien forma parte del grupo de investigación Análisis Económico y Economía Política (SEJ359) del Departamento de Teoría Económica de la Universidad de Sevilla, propone actividades de investigación orientadas a la detección, desde una perspectiva del análisis macroeconómico, de las características de los entornos rurales y la percepción y “posicionamiento” hacia la creación de empresas y innovación del colectivo empresarial rural. Se pretende ofrecer una visión más general del sistema económico andaluz en lo referido al análisis y evolución de los sectores industriales que lo configuran. En esta misma línea se enmarcan los trabajos realizados por la profesora **Dra. Rosario Asián Chaves**, del Departamento de Economía Aplicada II y perteneciente al grupo de investigación Análisis Regional: Economía Andaluza (Área) (SEJ217) de la Universidad de Sevilla.

Por lo que respecta al resto del equipo de investigación, debemos destacar:

- Los trabajos desempeñados por el profesor **D. Juan Carlos Fernández**, de Departamento de Administración de empresas y Marketing y miembro del grupo de Investigación Organización y Marketing (SEJ140) de la Universidad de Sevilla, en lo relativo a la realización e impartición de Formación de Formadores, que se ha realizado para los programas de emprendedores de la Empresas de Economía Social, que constituye un interesante punto de partida para el planteamiento de acciones similares a los Agentes de Desarrollo Rural.
- La profesora **Dra. Encarnación Ramos Hidalgo** del Departamento de Administración de empresas, y miembro del Grupo de investigación “Gestión de la Innovación, la Calidad y el Cambio (SEJ115)” de la Universidad de Sevilla, cuyas principales líneas de Investigación van orientadas a la “ética de las organizaciones y responsabilidad social”, junto a su experiencia en temas relacionados con la Dirección Estratégica, constituye un exponente importante a la hora de abordar los aspectos éticos de los proyectos emprendedores (investigación) y establecer estos planteamientos en el diseño de los programas de capacitación derivados de la detección de las necesidades.

Por último, en lo que respecta al resto de componentes pertenecientes al grupo de Investigación promotor del proyecto, destacar:

- La experiencia del profesor **Dr. Borja Sanz Altamira** en el diseño e implementación de los planes de Marketing en empresas de Distribución. Esto constituye un buen elemento en la detección de necesidades de capacitación en el ámbito comercial de los emprendedores del entorno rural.
- El profesor **D. Jesús Manuel López Bonilla**, que se ha especializado en diversos aspectos de Marketing turístico, pretende orientar sus investigaciones a la realidad del marketing en las empresas del entorno rural en el sector turístico, complementándose, por tanto, con las aportaciones efectuadas por las profesoras Ceballos, González y Jiménez, en sus estudios desempeñados en las empresas rurales del sector turístico recién creadas o a punto de hacerlo.
- Los profesores **Dña. Carmen Reyes y D. Ramón Barrera**, están desarrollando sus respectivas Tesis Doctorales en campos relacionados con el Marketing y la Investigación Operativa, por lo que desempeñarán funciones de apoyo en el diseño y validación de las escalas de medición de las diferentes investigaciones que surjan del proyecto.

- o **3.3.** Enumerar brevemente y describir con claridad, precisión y de manera realista (es decir, acorde con la duración prevista del proyecto) los **objetivos concretos** que se persiguen, los cuales deben adecuarse a las líneas temáticas prioritarias del Programa Nacional al que se adscribe el proyecto (*ver Anexo de la convocatoria*).

La novedad y relevancia de los objetivos (así como la precisión en la definición de los mismos) se mencionan explícitamente en los criterios de evaluación de las solicitudes (*ver apartado Noveno de la Convocatoria*)

Al tratarse de un proyecto de carácter multidisciplinar, nos resulta complicado circunscribirlo exclusivamente a un solo programa específico dentro del programa nacional. Como la mayor parte de los integrantes del equipo de investigación pertenecen al área de Economía General y Organización de Empresas, consideramos adecuado adscribirlo al Programa Nacional de Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas, en la Disciplina de Ciencias Económicas, aunque las características del proyecto pudieran orientarlo a otras disciplinas.

El Programa Nacional de Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas tiene definidos **objetivos generales**, el proyecto que presentamos, se adecua a los mismos de la siguiente forma:

- Por lo que respecta a “Mejorar la calidad de la investigación y promover su internacionalización”, nuestro proyecto aborda una temática muy actual en la que aún no se han efectuado investigaciones específicas, sino más genéricas. En la medida en que se van a utilizar herramientas de diagnóstico nuevas y contrastadas por los más innovadores procedimientos estadísticos, esto supone un avance en la calidad de la investigación en Ciencias Sociales.
- En lo referido a “Contribuir a la creación y consolidación de grupos de investigación estables y facilitar la formación de jóvenes investigadores” nuestro equipo de investigación es nuevo, formado por jóvenes investigadores, que desean orientar su carrera a estudio del “emprendedorismo” con objeto de dotarle de un cuerpo específico de conocimiento. Es una línea de investigación emergente en la que pueden desarrollar su carrera profesional nuevos investigadores noveles.
- Si atendemos a *Fomentar el enfoque interdisciplinario de la investigación* queda patente el origen multidisciplinar del equipo y la necesidad de complementar los conocimientos con los planteamientos que provienen de diferentes disciplinas.
- Ante el objetivo de “*Primar el uso de metodologías rigurosas, innovadoras y adecuadas a la naturaleza de problemas científicamente relevantes*” Desde nuestra perspectiva, dentro del fenómeno emprendedor, se han desarrollado algunos estudios en los que las metodologías de investigación pueden ser complementadas con sistemas más rigurosos (de recogida y tratamiento de información) así como tratamientos de resultados más adaptados a las necesidades reales de la realidad en la que se desarrollan las mismas. Además de proponer Modelos de Fomento del espíritu emprendedor, pretendemos que éstos sean utilizados en la orientación de las políticas específicas de desarrollo rural, como así nos han expresado los responsables de la Dirección General de Desarrollo rural de la Junta de Andalucía. En esta línea, nos acercamos al siguiente objetivo de “*Incentivar el análisis de problemas relevantes para la sociedad en su conjunto y para los agentes económicos y sociales*”.

En lo referido a los **objetivos específicos**, nuestro proyecto contribuye de igual medida a potenciar el desarrollo económico a través de la propuesta de fórmulas que incentiven la creación de empresas y el crecimiento de las mismas. Las acciones de capacitación (en coordinación con los demás elementos a analizar en el proyecto) contribuyen a reducir las tasas de mortalidad empresarial, así como a disminuir el absentismo en los emprendedores/empresarios potenciales a la hora de tomar la iniciativa emprendedora/empresarial. Es por ello, que además de contribuir al desarrollo económico, como consecuencia, en el campo empresarial, éste será sostenible.

Hacer un diagnóstico del Capital Humano dentro del entorno rural y potenciar su desarrollo es uno de los objetivos prioritarios del proyecto.

Ello va en la línea de los planteamientos básicos en los que se desarrollan las principales líneas de

actuación de los programas Leader+ y Proder, orientados especialmente al desarrollo rural.

Asimismo, y en lo relativo a *Cohesión social, económica y territorial; identidad personal y colectiva*. Proponemos un análisis Regional, en el que cada agente de desarrollo contribuye con su riqueza a la unidad del conjunto de los agentes. Asimismo, como consecuencia de esta riqueza, las conclusiones del mismo, deberían ser tomadas en consideración a la hora del planteamiento de los programas educativos, con el fin de conseguir retener los talentos andaluces en nuestra región para potenciar así nuestro desarrollo cultural y social, por un lado, y el desarrollo económico sostenible, por el otro.

Recogemos un texto en el que se proponen las líneas de acción prioritarias de las iniciativas de desarrollo rural, dentro de las cuales estimamos se encuentra en íntima conexión nuestro proyecto:

*Para el nuevo periodo 2000-2006, la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía ha apostado por un modelo de desarrollo rural basado en la **participación social** y en la **articulación del territorio en torno a las Asociaciones de Desarrollo Rural (ADR)**. Este deseo de articular el territorio es lo que ha llevado a Andalucía a un nuevo modelo distinto al de otras CCAA, ya que aquí todas las ADR (50 en total) son PRODER y, además, como complemento, gran parte son también LEADER+.*

*Entre los objetivos generales de esta Iniciativa, y su adaptación a las peculiaridades propias de esta región destaca la **Mejora del entorno económico a fin de contribuir a la creación de empleo**, materializándose en el caso de Andalucía en los siguientes objetivos específicos:*

- Apoyo a la incorporación al mercado de trabajo
- Formación y reciclaje de técnicos y trabajadores
- Aprovechamiento de los recursos infrautilizados de las regiones rurales
- Asistencia técnica en la creación de pequeñas empresas
- Acciones de desarrollo tecnológico y aplicación de nuevas tecnologías.

*Asimismo, y entre los ejes prioritarios de esta iniciativa, nuestra actividad estaría enmarcada en el **Apoyo a las estrategias de desarrollo rural territoriales, integradas y piloto**, basadas en el enfoque ascendente y en la cooperación horizontal. Estas estrategias se materializarán en los programas de desarrollo comarcales, diseñados por cada Grupo de Acción Local seleccionado en Andalucía, y que serán los documentos que guíen las acciones que los promotores puedan emprender en cada ámbito territorial. Nuestra actividad estará orientada a ofrecer los resultados de nuestra investigación, que estén orientados a desarrollar un modelo integral de fomento del espíritu emprendedor, para lo que, en una primera instancia, se deberán analizar el estado actual del arte, en lo referido al colectivo emprendedor adscrito a cada Agente de desarrollo Rural.*

*En concreto, nos centraremos fundamentalmente en la Utilización de nuevos conocimientos y tecnologías a fin de incrementar la competitividad de los productos y servicios de los territorios*

- Nuevos planteamientos de gestión de las actividades productivas y del territorio incorporando la preocupación social y la ambiental, y la perspectiva de género y juventud.
- Acercamiento de las nuevas tecnologías a la población rural para romper situaciones endémicas de aislamiento.

Nuestro proyecto no sólo propone una fórmula de consolidar estos objetivos en resultados concretos, sino que permite conseguir una adecuada integración entre conocimiento universitario y necesidad real de una sociedad, con el fin de contribuir, por un lado, al crecimiento de un cuerpo específico de conocimiento en una línea emergente (emprendedorismo), y, por otro, generar **valor social** que puede traducirse en **valor económico** sostenible en el futuro.

#### **4. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO (en el caso de proyectos coordinados deberá abarcar a todos los subproyectos)**

---

Al tratarse de una investigación de campo, con una cierta extensión, optamos por elaborar casos concretos para cada una de las Agencias de Desarrollo Rural.

Nuestro objetivo es la elaboración de un modelo de fomento de la iniciativa emprendedora del entorno rural. La definición y análisis del mismo, supone la obtención de una gran cantidad de información sobre los diferentes constructos que se pretende relacionar.

Por tanto, se trata de una investigación cuanti-cualitativa en la que se manejarán informaciones obtenidas a través de datos tanto primarios como secundarios. La metodología de las investigaciones se puede resumir en los siguientes puntos:

- 1. Captación de datos:** La recolección de información primaria en general, proponemos hacerla:
  - utilizando las herramientas específicas (cuestionarios) que hemos diseñado.
  - a través de entrevistas personales (tanto a los agentes como a los emprendedores)
  - Con la celebración de Sesiones Participativas, según la metodología "Focus Group", con los principales Agentes de Desarrollo Rural. En las mismas utilizaremos técnicas de dinamización para la obtención y estructuración de la información: (braingstorming, diagrama de ishikawa, etc.) en las que tras una exposición de los temas a tratar se recogerán las experiencias y las opiniones de los mismos sobre los aspectos relacionados con el espíritu emprendedor y las capacidades emprendedoras.

**2.- Elaboración de Informes:** En los que se recogerá, por un lado, el diagnóstico detectado una vez procesada la información y sometida al correspondiente tratamiento estadístico, a través de procedimientos de análisis cuanti-cualitativo, utilizando técnicas de análisis multivariante (basada en el método de ecuaciones estructurales y utilizando técnicas de análisis exploratorio PLS<sup>2</sup>). Por otro lado, una serie de propuestas de capacitación orientadas a cubrir las posibles carencias detectadas, con las correspondientes fórmulas de mejora.

#### **PLAN DE TRABAJO**

Nuestro Plan de Trabajo estará orientado en las siguientes líneas:

- Concreción de los objetivos, especificando etapas y resultados previsibles.
- Formulación de hipótesis de trabajo, definición de las variables o dimensiones a estudiar. Delimitación y descripción de la población (o universo) y muestra a utilizar. Presentación o enumeración de las técnicas de recogida de información y análisis de resultados.
- Desglosar las tareas, indicando los/las participantes en cada una de ellas; las entradas de recursos y conocimientos necesarios y un diagrama de tiempos, especificando el cumplimiento de los objetivos y los resultados.

Este Plan de trabajo lo vamos a presentar, de forma diferenciada, en los dos grupos constituidos:

#### **GRUPO 1: Condicionantes y determinantes de los aspectos esenciales en el fomento del espíritu emprendedor y empresarial.**

En términos generales, lo que pretende es detectar cuales son los factores exógenos que más inciden sobre la iniciativa empresarial y evaluar su grado de incidencia.

En este caso, lo que se propone es desarrollar un Análisis DAFO del sector empresarial andaluz en el entorno rural. Para ello se manejarán datos procedentes de datos secundarios obtenidos del INE u otras fuentes de datos especializadas.

Al ser Andalucía una región muy amplia y, teniendo en cuenta que existen 50 Agencias de Desarrollo rural, vamos a dividir las áreas geográficas por Sectores. Cada Sector estará compuesto por dos

---

<sup>2</sup> Partial Least Squares.

provincias, de manera que cada investigador sea el responsable de un sector, integrando con posterioridad los resultados obtenidos.

Equipo de investigación:

Coordina: D. Antonio García Sánchez

Integrantes: Dra. Rosario Asián Chaves, Dña Cristina Ceballos, Dña Isabel Fernández y Dña Amor Jiménez

Personal de Apoyo: 1 Becario.

Duración estimada: 3 años.

### **Sector 1: Huelva y Sevilla.**

Responsable: Antonio García Sánchez

Integrado por los siguientes grupos de desarrollo:

En la provincia de Huelva:

- Grupo de Desarrollo Rural del Andévalo Occidental
- Grupo de Desarrollo Rural de la Sierra de Aracena y Picos de Aroche
- Grupo de Desarrollo Rural del Condado de Huelva
- Grupo de Desarrollo Rural de la Costa Occidental de Huelva
- Grupo de Desarrollo Rural de la Cuenca Minera de Riotinto

En la provincia de Sevilla

- Grupo de Desarrollo Rural de La Campiña y Los Alcores de Sevilla
- Grupo de Desarrollo Rural del Bajo Guadalquivir
- Grupo de Desarrollo Rural del Aljarafe - Doñana
- Grupo de Desarrollo Rural del Corredor de la Plata
- Grupo de Desarrollo Rural de Estepa - Sierra Sur de Sevilla
- Grupo de Desarrollo Rural de la Gran Vega de Sevilla
- Grupo de Desarrollo Rural de la Serranía Suroeste Sevillana
- Grupo de Desarrollo Rural de la Sierra Morena Sevillana

### **Sector 2: Granada y Almería**

**Responsable: Rosario Asián Chaves**

En la provincia de Granada

- Grupo de Desarrollo Rural del Arco Noreste de la Vega de Granada
- Grupo de Desarrollo Rural de la Alpujarra - Sierra Nevada (Nota. Este grupo también opera en la provincia de Almería)
- Grupo de Desarrollo Rural de Guadix
- Grupo de Desarrollo Rural de Los Montes de Granada
- Grupo de Desarrollo Rural del Altiplano Granadino
- Grupo de Desarrollo Rural del Poniente Granadino
- Grupo de Desarrollo Rural del Valle de Lecrín - Temple y Costa Interior
- Grupo de Desarrollo Rural de la Vega - Sierra Elvira

En la provincia de Almería

- Grupo de Desarrollo Rural del Almanzora
- Grupo de Desarrollo Rural de la Alpujarra - Sierra Nevada (Nota. Este grupo también opera en la provincia de Granada)
- Grupo de Desarrollo Rural de Filabres - Alhamilla
- Grupo de Desarrollo Rural del Levante Almeriense
- Grupo de Desarrollo Rural de Los Vélez

### **Sector 3: Córdoba y Jaén**

**Responsable: Cristina Ceballos**

En la provincia de Córdoba

- Grupo de Desarrollo Rural de la Campiña Sur de Córdoba
- Grupo de Desarrollo Rural del Guadajoz - Campiña Este de Córdoba
- Grupo de Desarrollo Rural del Valle del Alto Guadiato
- Grupo de Desarrollo Rural del Medio Guadalquivir
- Grupo de Desarrollo Rural de Los Pedroches
- Grupo de Desarrollo Rural de la Sierra Morena Cordobesa
- Grupo de Desarrollo Rural de la Subbética Cordobesa

En la provincia de Jaén

- Grupo de Desarrollo Rural de la Sierra de Cazorla
- Grupo de Desarrollo Rural de la Campiña Norte de Jaén
- Grupo de Desarrollo Rural del Condado de Jaén
- Grupo de Desarrollo Rural de La Loma y Las Villas
- Grupo de Desarrollo Rural de la Sierra Mágina
- Grupo de Desarrollo Rural de la Sierra de Segura
- Grupo de Desarrollo Rural de la Sierra Sur de Jaén

**Sector 4: Cádiz y Málaga**

**Reponsables: Isabel Fernández y Amor Jiménez**

En la provincia de Cádiz

- Grupo de Desarrollo Rural de Los Alcornocales
- Grupo de Desarrollo Rural de la Comarca de Jerez
- Grupo de Desarrollo Rural del Litoral de la Janda
- Grupo de Desarrollo Rural de la Sierra de Cádiz

En la provincia de Málaga

- Grupo de Desarrollo Rural de Antequera
- Grupo de Desarrollo Rural de la Axarquía
- Grupo de Desarrollo Rural del Territorio Nororiental de Málaga
- Grupo de Desarrollo Rural del Valle del Guadalhorce
- Grupo de Desarrollo Rural del Guadalteba
- Grupo de Desarrollo Rural de la Serranía de Ronda
- Grupo de Desarrollo Rural de la Sierra de las Nieves

El cronograma de actividades se presentará conjuntamente con el otro equipo.

**GRUPO 2: Diagnóstico de las competencias esenciales emprendedoras de los empresarios del entorno rural en Andalucía.**

En este caso, el grupo pretende detectar todos aquellos factores endógenos (competencias) de los sujetos emprendedores/empresarios del entorno rural andaluz.

La información que se ha de obtener será de carácter primario, a través de encuestas realizadas de forma personal o a través de medios telemáticos. Para ello debemos, previamente, desarrollar acciones de sensibilización para conseguir la participación de la mayor parte de los Agentes de Desarrollo Rural y que nos faciliten el acceso a sus correspondientes bases de datos sobre emprendedores reales y/o potenciales.

El equipo de investigación, en este caso estará integrado por:

Coordina: Ana M<sup>a</sup> Orti González

Equipo: Juan Carlos Fernández Fernández, Encarnación Ramos Hidalgo, Luis Miguel López bonilla, Jesús Manuel López Bonilla, Carmen Reyes Rodríguez, Francisco Liñan Alcalde y José Antonio Garzón.

Personal de Apoyo: Un becario.

Duración estimada: 3 años.

Distribución por sectores:

Coordina: Ana Maria Orti González.

**Sector 1.- Huelva y Sevilla.:** Francisco Liñan Alcalde.

**Sector 2.- Granada y Almería:** Luis Miguel López Bonilla y Jesús Manuel López Bonilla

**Sector 3.- Córdoba y Jaén:** Juan Carlos Fernández Fernández y José Antonio Garzón.

**Sector 4.- Cádiz y Málaga:** Carmen Reyes y Encarnación Ramos Hidalgo.

El cronograma de actividades quedaría de la siguiente forma:



#### 4.1 MODELO DE CRONOGRAMA (ORIENTATIVO)

##### CRONOGRAMA DEL EQUIPO 1: FACTORES EXÓGENOS

Actividades/Tareas Año 1	Persona responsable y otras involucradas	Primer año (*)
<b>PLANTEAMIENTO DEL MODELO</b>	Todo el equipo en conjunto	Tres meses
Definición de objetivos	Responsable: Ana Maria Orti Y Antonio García S	
Planteamiento de las Hipótesis		
Definición de la Metodología		
Asignación de funciones		
<b>DETERMINACIÓN POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Rosario Asián Chaves	Dos meses
Búsqueda de fuentes de información	Cristina Ceballos	
<b>CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS Y DEPURACIÓN DE UNIDADES DE MEDIDA</b>	Amor Jiménez e Isabel Fernández	Dos meses
<b>TESTAR UNIDADES DE MEDIDA</b>	Amor Jiménez	
Sondeo piloto		Un mes
<b>INVESTIGACIÓN CENSAL</b>		Tres meses
<b>Elaboración de memoria anual</b>	Antonio García Sánchez	Un mes
<b>Año 2</b>		<b>Segundo Año</b>

<b>TABULACIÓN Y CODIFICACIÓN DE DATOS</b>	Cristina Ceballos e Isabel Fernández	Seis meses
<b>ANÁLISIS DE DATOS Y EXTRACCIÓN DE RESULTADOS</b>	Antonio García y Rosario Asián	Seis meses
<b>Elaboración de una memoria de Actividades anual</b>	Antonio García Sánchez	1 mes
<b>Año 3</b>		
<b>Elaboración del Informe en el que contenga todo el proceso y se expongan las conclusiones</b>	Todo el equipo en sus respectivas áreas. Responsable: Antonio García Sánchez	1 año

(\*) Colocar una X en el número de casillas (meses) que corresponda

## CRONOGRAMA DEL EQUIPO 2: FACTORES ENDÓGENOS

Actividades/Tareas	Persona responsable y otras involucradas	Primer año (*)
<b>Año 1</b>		
<b>PLANTEAMIENTO DEL MODELO</b>		
Definición de objetivos		
Planteamiento de las Hipótesis	Responsable: Ana Maria Orti Y Antonio García Sánchez	Enero, Febrero
Definición de la Metodología	Involucradas: Todo el equipo en conjunto	
Asignación de funciones		
<b>DETERMINACIÓN POBLACIÓN OBJETIVO</b>		
Contactar con los ADR	Responsable: Encarnación Ramos Hidalgo	Febrero, Marzo y Abril
Sensibilización	Involucradas: Todo el equipo	

Construcción Base de Datos		
CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS Y DEPURA DE UNIDES DE MEDIDA	Responsable: Carmen Reyes	Mayo y Junio
	Involucradas: Todo el equipo, cada miembro en su especialidad	
TESTAR UNIDADES DE MEDIDA		
Sondeo piloto	Borja Sanz Altamira	Julio
INVESTIGACIÓN CENSAL		
Someter a toda la población a la encuesta te	Luis Miguel López Bonilla, Jesús Manuel López Bonilla, Encarnación Ramos Hidalgo, Francisco Liñan Alcalde	Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y diciembre
Entrevistas personales		
Elaboración de una memoria de actividades	Ana Maria Orti González	1 mes
<b>Año 2</b>		<b>Segundo año</b>
TABULACIÓN Y CODIFICACIÓN DE DATOS	Juan Carlos Fernández, Carmen Reyes y Encarnación Ramos Hidalgo	Seis meses
ANALISIS DE DATOS Y EXTRACCIÓN DE RESULTADOS	Ana Maria Orti González Juan Carlos Fernández Francisco Liñan Alcalde	Seis Meses
Elaboración de una memoria de Actividades anual	Ana Maria Orti González	Un mes
<b>Año 3</b>		<b>Tercer año</b>
Elaboración del Informe en el que se contenga el proceso y se extraigan las conclusiones	Ana Maria Orti González Todo el equipo en sus respectivas especialidades	Un año.



## 5. BENEFICIOS DEL PROYECTO, DIFUSIÓN Y EXPLOTACIÓN EN SU CASO DE LOS RESULTADOS

El peso de lo rural ha sido históricamente muy acusado en Andalucía, incluso en un sentido simbólico. El menor nivel de desarrollo de Andalucía ha estado siempre relacionado con un insuficiente desarrollo rural provocado por su marginalidad y dependencia. Pese a su importante red urbana, en la estructura económica andaluza ha sido predominante las actividades agrarias, razón por la que se han conocido como agrocidades los asentamientos urbanos de dimensión media y gran riqueza patrimonial pero con una población activa predominantemente dedicada a las actividades agrarias. Este hecho explica que el Desarrollo Rural haya sido una de las prioridades de la Administración Autonómica desde su misma creación en los años 80 del siglo XX. Es decir, diversificar la economía y aprovechar las oportunidades de la puesta en valor de sus recursos naturales para acortar las distancias que separaban los niveles de vida entre el mundo rural y las ciudades. Esta ha sido una de las constantes de la política regional durante las tres últimas décadas.

La transformación de las áreas rurales andaluzas desde la incorporación de España a la Unión Europea ha sido notable en muchos aspectos: se ha frenado el proceso de despoblamiento de muchas comarcas, se ha extendido el estado del bienestar de forma generalizada, la dotación de equipamientos e infraestructuras ha avanzado, han tenido lugar procesos de desarrollo local exitosos y las distancias entre las zonas urbanas y las rurales han disminuido de forma apreciable.

Las áreas rurales andaluzas, no obstante, se enfrentan a importantes retos a medio y largo plazo. Algunos tienen que ver con la sostenibilidad de las actividades productivas primarias (gestión del agua, conservación de los recursos edáficos, etc.); otros con la posibilidad de complementar las actividades tradicionales con nuevas actividades generadoras de empleo y riqueza (turismo rural, servicios, etc.), que permitan mantener las poblaciones actuales. Pero también ha de hacer frente a las consecuencias de una política agraria comunitaria que está afectando de forma sensible a subsectores económicos y territorios que han sustentado sus medios y modos de vidas en determinados aprovechamientos agrícolas.

El Desarrollo Rural es una competencia exclusiva de la Administración Autonómica, si bien es cierto que su diseño se encuentra muy condicionado por las directivas y programas impulsados por la Unión Europea en estas materias y por la intervención de la Administración Central, que tiene reservado el papel de interlocutor ante la Unión, a pesar de que sus competencias efectivas en la materia sean ya poco significativas. La Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía viene ejecutando una "Política de Desarrollo Rural de Andalucía" que tiene como finalidad expresa promover y ayudar a la población del medio rural a descubrir las posibilidades de su territorio a largo plazo, mediante una estrategia de desarrollo sostenible basada en la cooperación y en la calidad.

Los principios de esta Política apuestan por un *modelo basado en la implicación de la sociedad, el enfoque ascendente, la articulación del territorio, y de manera muy específica en el protagonismo de las Asociaciones de Desarrollo Rural*, a cuyo impulso ha contribuido sensiblemente para articular social y económicamente a los territorios rurales. En 1999 se firmó el llamado "Compromiso por el Mundo Rural" que apuesta por la participación directa de los agentes sociales en el desarrollo rural. La aplicación en el territorio andaluz de esta política, a través de las iniciativas comunitarias LEADER I (1991-1993) y LEADER II (1994-1999), el programa PRODER (1994-1999) y el Plan de Desarrollo Rural de Andalucía, han dado lugar a la consolidación de un modelo de desarrollo basado en la participación social y a la articulación del territorio en torno a las Asociaciones de Desarrollo Rural.

El programa **"Iniciativa Agraria"** de la Consejera de Agricultura y Pesca contribuye a consolidar este modelo con las acciones definidas en el subprograma **"Emprendedores Rurales Andaluces: Desarrollo Rural" para el período 2000-2006, como son: la Iniciativa LEADER +, el programa PRODER de Andalucía y los programas horizontales de Género y Juventud, Formación, Promoción y Cooperación.**

Nuestro trabajo pretende ofrecer a los responsables de la elaboración y ejecución de esos programas un análisis holístico desde una vertiente científica y académica, de cual es el estado de situación en lo que se refiere a los aspectos más relevantes relacionados con el espíritu emprendedor y empresarial de los emprendedores y empresarios rurales andaluces, contribuyendo, por un lado, a la generación de conocimiento científico en un área específica social (emprendedores rurales) y, por otro, a aportar valor al entorno en lo referido a la implementación de políticas y programas orientados a la eficacia y la eficiencia social.

Por lo que respecta al PLAN DE DIFUSIÓN, los resultados de los múltiples estudios que se derivan del proyecto serán presentados en los correspondientes Congresos tanto nacionales como internacionales que abordan temas referidos al fenómeno emprendedor, así como será elaborado un INFORME FINAL que se presentará a la Dirección General de Desarrollo Rural, quien estimará la mejor forma de difundir estos resultados.

**6. HISTORIAL DEL EQUIPO SOLICITANTE EN EL TEMA PROPUESTO (En caso de Proyecto Coordinado, los apartados 6. y 6.1. deberán rellenarse para cada uno de los equipos participantes)**

(máximo dos páginas)

♦ Indicar las actividades previas del equipo y los logros alcanzados en el tema propuesto:

**6.1 FINANCIACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA (PROYECTOS Y CONTRATOS DE I+D) DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO INVESTIGADOR**

Debe indicarse únicamente lo financiado en los últimos cinco años (2000-2004), ya sea de ámbito autonómico, nacional o internacional.

Deben incluirse las solicitudes pendientes de resolución.

Título del proyecto o contrato	Relación con la solicitud que ahora se presenta (1)	Investigador Principal	Subvención concedida o solicitada	Entidad financiadora y referencia del proyecto	Periodo de vigencia o fecha de la solicitud (2)
			EURO		
<b>Proyecto</b> coaching-learning en el desarrollo de las competencias esenciales empresariales y emprendedoras de las mujeres empresarias andaluzas.	1	Dra. Ana Maria Orti González	26.650	Instituto de la Mujer (Ministerio de Asuntos Sociales)	Noviembre de 2004. (S)


(1) Escribese 0, 1, 2 o 3 según la siguiente clave:

- 0 = Es el mismo proyecto
- 1 = está muy relacionado
- 2 = está algo relacionado
- 3 = sin relación

(2) Escribese una C o una S según se trate de una concesión o de una solicitud.



## 7. CAPACIDAD FORMATIVA DEL PROYECTO Y DEL EQUIPO SOLICITANTE (En caso de Proyecto Coordinado deberá rellenarse para cada uno de los equipos participantes)

Este es un proyecto que se encuentra incluido en un programa de Investigación y Capacitación de emprendedores, propuesto a la Junta de Andalucía, en las diferentes áreas de desarrollo rural.

De momento, nuestro objetivo es abordar cada colectivo específico, e identificar los elementos que influyen en la iniciativa emprendedora con el fin de proponer, a corto plazo, sistemas integrales de capacitación emprendedora y empresarial, a medida que se vayan detectando las **necesidades reales** de capacitación.

El equipo investigador está compuesto en su mayoría por profesores universitarios de la Universidad de Sevilla y docentes de otros centros (Formación profesional), para los que la actividad formativa constituye un elemento esencial en su actividad profesional.

Por tanto, consideramos que esta experiencia profesional (en las áreas a las que pertenecen las disciplinas en las que los miembros del equipo imparten su docencia) es de extraordinaria importancia tanto en la detección de necesidades reales de capacitación, como en la implementación de sistemas de capacitación (en los que la formación en conocimientos es uno de los principales pilares).

Asimismo, los miembros del proyecto forman parte de equipos de investigación que están orientados a conseguir la Calidad de la formación en las instituciones universitarias, cuyos resultados son extrapolables a las propuestas de capacitación orientadas a los emprendedores del entorno rural.

### La planificación de los procesos de Capacitación emprendedora en el entorno rural.

Con relación a cómo hemos de concebir el proceso de capacitación emprendedora, hemos de señalar que se necesita de un "sistema de actividades configurado por un trabajo metodológico planificado, orientado, dirigido, ejecutado, controlado, evaluado y rediseñado por el responsable del plan; dirigente principal a este nivel, pero que incluye además, el esfuerzo personal de los monitores, que han de asumir estas necesidades formativas como un reto profesional y respondiendo a una metodología concreta (Pujol y Fons, 1978; Birkenbihl, 1998; Amat, 1994).

Hemos de tener presente, que el trabajo metodológico, es un tipo especial de actividad del docente que requiere de su maestría para proyectar la concepción del proceso de enseñanza aprendizaje en el menor tiempo posible y que en las condiciones dadas pueda lograr los objetivos propuestos. Comprende el movimiento e integración de los modos de actuación de los aprendices y los monitores para lograr los objetivos comunes, (Bernstein, B., 1995).

Para desarrollar este planteamiento metodológico, proponemos enmarcarlo desde la Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2000, ISO 9004 e ISO 10015, pues todas ellas nos dan argumentos, fundamentos y guías para evaluar la efectividad de la capacitación para así poder considerarla como una inversión y no un gasto

La detección de posibles necesidades de capacitación a cubrir en un determinado colectivo, se realiza a partir de la observación de la existencia de *problemas para el ejercicio* de determinadas actividades. Estos problemas están provocados fundamentalmente por varias causas. Entre ellas:

- Insuficientes conocimientos técnicos
- Falta de habilidades
- Inconsciencia de las propias capacidades para desempeñar ciertas actividades

Proponemos, por tanto, desarrollar un *diagnóstico personalizado* a un grupo de personas que vayan a someterse a un programa de capacitación para así poder desplegar las acciones formativas que más se adecuen a sus necesidades, con el fin de dar cobertura real a las mismas. Podemos considerar que existe una necesidad potencial de Formación cuando se cumple que la siguiente relación<sup>3</sup>

$$\text{NECESIDAD POTENCIAL DE FORMACIÓN} = \text{M} - \text{I}$$

donde **M** = Aquello que el aprendiz es capaz de desempeñar para alcanzar el estándar de ejecución demandado por el mercado e **I** = Lo que el aprendiz es capaz de ofrecer en función de sus conocimientos y capacidades .

---

<sup>3</sup> Fuente: Pineda P. (1995 p. 36), adaptado a nuestro caso en concreto.

Este diagnóstico lo desarrollaremos a través de instrumentos que han sido elaborados por personal cualificado y validados científicamente, cuyos resultados van orientados a establecer los niveles de competencias que poseen los individuos para el desarrollo de actividades empresariales y emprendedoras.

### **El Coaching-learning como fórmula metodológica en la capacitación emprendedora.**

Entre los planteamientos teóricos en los que se justifica la metodología del “coaching-learning” esto es, el entrenamiento en el aprendizaje, como una fórmula para fortalecer estas competencias partimos de los tradicionales sistemas de Gestión por Competencias, que se utilizan extensamente en la gerencia de recursos humanos, y nos apoyamos en los planteamientos pedagógicos que consideramos relevantes formulados por Papert o Piaget, así como en las tesis que provienen del campo de la psicología social propuestas por Bandura y sus seguidores, para terminar completando esta metodología con argumentos recogidos de las teorías que se centran en sistemas de la excelencia del negocio según la filosofía de TQM (Gerencia de calidad total, Dirección de calidad total, Administración de calidad total).

De las múltiples aplicaciones que ofrece esta metodología nos encontramos con un sistema de gestión por competencias, orientado a detectar y desarrollar las competencias esenciales en el aprendizaje de los sujetos potencialmente emprendedores, para, así, poder concretar fórmulas de capacitación orientadas a las necesidades específicas de los colectivos a los que irán dirigidas dichas acciones formativas y que se hayan recogidas dentro de un “*Plan integral de capacitación emprendedora*”.

Centrándonos ahora en la *formación y capacitación emprendedora*, en lo que respecta a la definición de cuáles son las competencias esenciales que es necesario potenciar en las alumnas y basados en numerosos estudios que se han realizado sobre competencias esenciales de las personas en las organizaciones (Spencer, L. & Spencer, S. (1993); Wood & Payne (1998); Goleman, (1998)).

Para definir la metodología formativa y siguiendo el planteamiento de los autores B.Joyce y M.Weil (1985), quienes en su obra “Modelos de Enseñanza” reúnen las tendencias pedagógicas clásicas en cuatro grandes grupos que difieren entre sí fundamentalmente por las dimensiones que promueven (Orti, 2004: 4), nos centramos en la primera de estas dimensiones que presenta los *Modelos Basados en los procesos de información*, derivados de teorías psicológicas de H.Tabaj, Bruner, Ausyubel, Piaget, et. En estos modelos se potencian los procesos cognitivos e intelectivos teniendo como principales objetivos:

- Potenciar el desarrollo intelectual, especialmente el lógico y
- Desarrollar el razonamiento inductivo y el análisis conceptual

Una de las derivaciones de estos modelos ha sido el promovido por Piaget, como metodología de enseñanza que ha alcanzando especial protagonismo en todas y cada una de los niveles que contempla nuestro sistema educativo: nos referimos al Constructivismo.

Nuestra metodología de formación se fundamenta en los planteamientos del profesor Papert (1995) quién plantea el término *construccionismo*, como un complemento a los planteamientos constructivistas de Piaget, y recoge en su obra “La máquina de los niños”. Según Papert “*así pues el **construccionismo**, mi personal reconstrucción del **constructivismo** tiene como principal característica que observa la idea de la construcción mental mas cerca que los otros -ismos educativos. Le concede una especial importancia al papel que pueden desempeñar las construcciones en el mundo como apoyo de las que se producen en la cabeza, convirtiéndose así en una doctrina menos mentalista. También se toma más en serio la idea de construcción mental al reconocer más de un tipo de construcción, algunas tan alejadas de lo que solemos entender por construir (como cultivar un jardín) y al preguntarse sobre los métodos y los materiales que se deben utilizar. ¿Que destrezas se requieren? Son las mismas para diferentes tipos de conocimientos...*” (Papert, 1995:156-157)

Nuestra metodología de formación, por tanto, difiere bastante de los enfoques más tradicionales y didácticos, y adopta los planteamientos recogidos por este autor, quien propone en su obra *Desafío a la mente* (1985) los principios matemáticos, matemáticos, como ideas que iluminan y facilitan el proceso de aprendizaje:

1. *Primero, relacionar lo que es nuevo y debe aprenderse, con algo que ya se conoce.*
2. *Segundo, tomar lo nuevo y hacerlo propio: hacer con ello algo nuevo, jugar con ello, construir con ello*
3. *y, por último, favorecer un ambiente de aprendizaje interactivo sobre la base de programas informáticos, donde todos los requisitos previos estén incorporados al sistema y donde los estudiantes*

*puedan convertirse en arquitectos activos, y constructores de su propio aprendizaje." (Papert, 1982:141).*

Así, nuestro planteamiento propone complementar los posibles sistemas formativos basados en fórmulas de transmisión de conocimientos en fórmulas recogidas con el nombre genérico de *Aprendizaje experiencial*, esto es, proporcionar al aprendiz la posibilidad de desarrollar experiencias mediante ejercicios de exploración y pensamiento guiado. El material sobre el que se trabaja es, por tanto, LA EXPERIENCIA REAL de los propios aprendices. Esto puede ser en forma de experiencias vividas que aportan a las sesiones formativas o aquellas a las que les sometemos en el desarrollo de las mismas. El propósito de esto es que se comprendan las cosas primero de forma conductual (es decir: haciéndolas sin plantear de antemano un supuesto resultado correcto (¡o incorrecto!) para después ir estructurando una comprensión más sólida y completa de lo que sería posible sin esta base.

En un entorno estructurado, creamos las condiciones para que los propios aprendices exploren y descubran los procesos involucrados en la materia de las sesiones formativas (conocimientos y habilidades). El input en esta fase puede ser de muchos tipos (incluyendo por ejemplo "estudio de casos") pero es importante tener claro que el tipo de input de por sí *no constituye* siquiera un método de aprendizaje y mucho menos una metodología.

Con todo ello, será más fácil llegar a construirse su propio sistema de comprensión, para después saber hacer y, lo que es vital, para disponer de una base sólida que le sirva para gestionar y dirigir su propio futuro profesional y, así, poder desarrollar nuevas y apropiadas respuestas a las necesidades específicas de cada situación que se experimente. Esto tiene la gran ventaja añadida de que muchas habilidades se incorporan en el instante en vez de requerir prácticas artificiales y ejercicios de transferencia (tales como role playing, simulaciones, "estudios de caso" etc. aunque estos pueden constituir complementos interesantes)

Esta metodología ofrece grandes beneficios de eficacia y eficiencia en lo que se refiere a los métodos de procesar la información. Para algunos procedimientos repetitivos, sin embargo, un enfoque didáctico tradicional (demostración y práctica repetida) puede ser lo más apropiado.

Esquemáticamente se puede representar de la siguiente manera.

Fig 1: Proceso del aprendizaje experiencial.



El comienzo del ciclo siempre es práctico:- actuar, hacer algo para después poder explorar sobre la base real. Esta exploración - apropiadamente guiada - proporciona información de calidad. Dicha información estructurada y secuenciada forma la base de una nueva comprensión práctica y operativa de la situación. Esta nueva comprensión, a su vez, constituye una nueva base a partir de la que actuar, y así vuelve a comenzar el ciclo.

Por tanto, este enfoque de aprendizaje experiencial va estrechamente relacionado con lo que en un principio pretendíamos conseguir con la metodología coaching-learning: *entrenar al aprendiz en un proceso de aprendizaje continuo, basado en lo que desde los ámbitos académicos se entiende como "aprender a aprender"*. Aplicado a los sistemas de formación y capacitación emprendedora, supone una identificación de las carencias y fortalezas de las competencias esenciales emprendedoras, para todo sujeto que va a someterse a un programa de formación, con el objetivo de fortalecerlas, orientarlas a un proceso de mejora continua y contribuir a lo que en multitud de ambientes formativos se ha dado en denominar "**aprender a emprender**".

#### **BIBLIOGRAFÍA DE TODO EL PROYECTO:**

Abell, A.; Oxbrow, N. (2001): *Competing with knowledge: the information professional in the knowledge management age*. Londres: Library Association Pub.

Amat, O. (1994): *Aprender a enseñar*. Ediciones gestión 2000, Barcelona.

Bernstein, B. (1995): "Pedagogic discourse: a sociological análisis". Congreso Internacional de educación. Buenos aires. Mimeo.

- Birkenbihl M. (1989): *Formación de formadores*. Editorial Paraninfo. Madrid.
- Boam, R. y Sparrow, P. (1992): *Designing and achieving competencies*. Mc Graw Fhll International, Londres.
- Boyatzis, R.E. (1982): *The Competent Manager: a model For effective managers*. John Willey & Sons, New York.
- Drucker, P. (1985): *Innovation and entrepreneurship*. Harper and Row Publishers, Inc. Editado en español en (1986): *La innovación y el empresariado innovador*. Ediciones Apóstrofe, Barcelona.
- Flanagan, J.C. (1954): "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, número 51, páginas 327-358.
- Goleman, D. (1998): *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Harper Malcon (1983): Selección y entrenamiento para el desarrollo del emprendedor O.I.,T. Ginebra (traducción de MS. Luis Ernesto Romero O.)
- Le Boterf, G. (1991): *Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación*. Bilbao, Deusto.
- Le Boterf, G. (1994): *La Compétence*. Les Éditions d'Organizacions.
- Le Boterf, G. (1994): *Construire les Compétences Individuelles et Collectives*. Les Éditions d'Organizacions.
- Le Boterf G.; Barzucchetti S. y Vincent F. (1993): *Cómo Gestionar la Calidad de la Formación*. Barcelona, AEDIPE y Gestión 2000
- Lévy-Leboyer, C. (1993): *Le bilan de compétences*. Les Éditions d'Organizacions, Paris.
- Liñán, F. (2004): *Educación empresarial y modelo de intenciones. Formación para un empresariado de calidad*, Tesis Doctoral, Dpto. Economía Aplicada I, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Liñán, F. (En prensa): "Intention-based models of entrepreneurship education", *Piccola Impresa / Small Business*.
- Marcelo, C. (2002): "Aprender a enseñar para la sociedad del conocimiento" en *Education policy analysis archives*. Ed: Gene V Glass, College of Education Arizona State University. Universidad Nacional Autónoma de México.
- McClelland David y David Winter David(1969) *The motivation economic*, Princeston N.J.D.Van Nostrand Co U.S,A.
- McClelland, D.C. (1973): "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, número 25, páginas 1-4.
- Orti, A. (2003): *Fomento de la iniciativa emprendedora en el estudiante Universitario. La autoeficacia percibida emprendedora*. Tesis doctoral. Sevilla. Julio, 2003.
- Orti, A. (2004): "El *coaching-learning* como fórmula emergente en las metodologías docentes universitarias" XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Gestión de la competitividad regional en el mundo globalizado. Dos Açores, Febrero de 2004.
- Orti, A (2004): "*La metodología coaching-learning® en la gestión de las competencias para el aprendizaje del alumno universitario*" en *Dirección para la Innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. Ed. I.C.E Universidad de Deusto, Págs.: 519-544.
- Papert, S. (1985): *Desafío a la Mente*. Ed. Galápagos. Buenos Aires.
- Papert, S. (1995): *La máquina de los niños*,. Ed. Galápagos. Buenos Aires.
- Piaget, J. (1971): *Psicología de la Inteligencia*. Ed. Psique. Buenos Aires.
- Pineda p. (1995): *Auditoría de la Formación*. Ediciones Gestión 2000, S.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, páginas 79-81.
- Pujol B. y Fons, J.L. (1978): *Los métodos en la enseñanza Universitaria*. Editorial EUNSA. Pamplona.
- Redondo, R. y Llopart X. (1997): "La Gestión de los Recursos Humanos con base en Competencias". En XI Congreso Nacional y VII Hispano Francés de la Asociación Española de Economía y Empresa (AEDEM). Lleida (España).

Roscow James(1978) Puede enseñarse la iniciativa empresarial(traducido por Enrique Miranda Incae Nicaragua) MBMAM Communication incorporated.

Shane, S.; Venkataraman, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field research". *Academy of Management Review*.Vol.(25). N° 1, pp. 217-226.

Senge, P. M. y Sterman, J. D. (1992): "*Systems thinking and organisational learning*"; European Journal of Operational Research, pagina. 59.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): *Competence at Work. Model for superior performance*. John Willey & Sons, New York.

Wood & Payne (1998): *Competency based recruitment and selection: A practical guide*. Chichester: John Wiley & Sons.