Youth Business Spain

ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERFIL OCUPACIONAL Y PROFESIONAL DE LOS TÉCNICOS/AS DE EMPRENDIMIENTO DE ESPAÑA

Elaborado por el equipo de estudios de: FUNDACIÓN TOMILLO para la Fundación Youth Business Spain

Confinanciado por:
GOBIERNO DE ESPAÑA
VICEPRESIDENCIA SEGUNDA DEL GOBIERNO
MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL

ESTUDIO EXPLORATORIO: El perfil ocupacional y profesional de los técnicos/as de emprendimiento. Un análisis realizado en el marco de la red YBS.

Un estudio elaborado por Fundación Tomillo para la Fundación Youth Business Spain.

Equipo de investigación:

Marta Castillo Charfolet. Directora e investigadora principal

Adriana López Ávila. Investigadora asistente

Índice

1) Introducción 4
2) Metodología y objetivos del estudio 6
3) ¿Qué es un técnico de emprendimiento? Consideraciones iniciales y algunas precisiones semánticas 11
4) El apoyo al emprendimiento en España y el perfil de los técnicos: una aproximación 20
5) YBS y la singularidad del apoyo a colectivos con dificultades para emprender 40
6) Exploración y análisis de la oferta formativa disponible para técnicos/as de emprendimiento 56
7) Conclusiones y recomendaciones 68
8) Índice de gráficos y tablas 77
9) Bibliografía 79
10) Anexos 82

01 Introducción

Este documento contiene el informe de estudio exploratorio de El perfil ocupacional y profesional de los técnicos/as de emprendimiento, un análisis realizado en el marco de la Red Youth Business Spain (en adelante en este documento, YBS).

YBS nació en 2014, tal y como especifica su documento de Misión, Visión y Valores, como *una fundación privada, independiente, sin ánimo de lucro y de ámbito nacional, con el propósito de crear y apoyar el desarrollo de una red de entidades sin ánimo de lucro que, integrando conocimiento, talento, recursos y esfuerzo, contribuya en el territorio español a difundir, promover, apoyar y consolidar el emprendimiento y el autoempleo joven, con especial atención hacia aquellas personas con mayores dificultades.* En la actualidad YBS cuenta con once socios locales[1] en trece Comunidades Autónomas diferentes.

YBS es una de las numerosas iniciativas que en 2021 configuran el ecosistema de apoyo al emprendimiento en nuestro país. Un ecosistema constituido por un conglomerado de agentes e instituciones de diverso tipo y en distintos ámbitos territoriales (públicas, privadas, con y sin ánimo de lucro, generalistas y especializados, de diferentes niveles y alcances), orientado a difundir, fomentar y sustentar la iniciativa emprendedora en España. Para el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se puede considerar la promoción del emprendimiento como un sector en sí mismo en el que es posible identificar todos los actores y procesos propios de cualquier otro sector económico.

La diversificación del ecosistema de emprendimiento en nuestro país a priori puede tomarse como algo positivo ya que demuestra la importancia que desde los distintos estamentos se confiere a la creación de nuevas iniciativas como clave para renovar el tejido industrial y económico. Un ejemplo de esto es el incremento experimentado en los últimos años, en el número y alcance de las plataformas destinadas a apoyar empresas innovadoras, como los parques científicos o el desarrollo de iniciativas concretas en zonas económicamente deprimidas o menos desarrolladas, por poner dos ejemplos.

La diversificación y atomización del ecosistema de emprendimiento tiene su impacto también en el personal a su servicio, esto es, en los equipos que están apoyando a los emprendedores/as y en particular, en los/as técnicos/as de emprendimiento[2]. Estos/as técnicos de apoyo al emprendedor y a su idea de negocio son una de las piezas fundamentales, si no la pieza clave, del sistema de apoyo. Sin embargo, es escasa la literatura en nuestro país que le presta atención a esta figura.

En ese sentido, y a partir de la experiencia y las características de los técnicos de las entidades pertenecientes a la Red YBS, este estudio realiza una exploración sobre esta figura y sus rasgos principales, expresando su agradecimiento a las Entidades y personas que han hecho posible este análisis.

[1] Los socios locales son: Fundación Tomillo (Madrid), Autoocupació (Cataluña), Gaztempresa (País Vasco y Navarra), Fundación Ronsel (Galicia), Fundación Maimona (Extremadura), Aprofem (Castilla la Mancha), CREAS Valor Social (Aragón), Arrabal- AID (Andalucía), Fundación Secretariado Gitano (Madrid, Castilla y León, y Comunidad Valenciana), Treball Solidari (Baleares), y Afedes (Canarias).

[2] Utilizamos en este punto esta denominación genérica de "técnico de emprendimiento" por tratarse de una expresión más o menos unívoca y generalista, si bien en un punto dentro de este informe se analiza el problema conceptual asociado a esta figura.

02 Metodología y objetivos del estudio

OBJETIVOS

El estudio se ha planteado con el objetivo de radiografiar el perfil ocupacional y profesional de los técnicos/as de emprendimiento de YBS, al objeto de que la Red pueda contar con una información relevante para tomar decisiones, proponer actividades y desarrollar iniciativas y programas, que aporten valor tanto a la Red como a sus socios.

METODOLOGÍA

Los trabajos para la realización de este estudio han comprendido un conjunto de técnicas de investigación de carácter mixto, cuantitativas y cualitativas, que se detallan a continuación.

- En primer lugar, se ha procedido al desarrollo de una exhaustiva **revisión de fuentes secundarias,** incluyendo legislación, estudios, informes, artículos científicos y otras fuentes bibliográficas.

  En el contexto de esta revisión y análisis de fuentes, se ha procedido, con el objetivo de enriquecer los análisis planteados en este estudio, a una doble prospección sistemática, identificación y análisis, por un lado, de **ofertas de empleo y de descripción de puestos de trabajo de técnicos de emprendimiento y similares**, ofertados tanto por organizaciones del sector público (agencias, y cámaras de comercio, fundamentalmente), como de instituciones educativas (universidades), y del Tercer Sector. Se han analizado dieciocho ofertas publicadas en diferentes momentos[3] por las siguientes entidades, agencias u organizaciones de diferente alcance territorial:

  - Acción contra el Hambre.
  - Agencia para el Empleo. Ayuntamiento de Madrid.
  - Asociación Arrabal AID. Málaga.
  - Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR).
  - Consejo Superior de Cámaras.
  - Cámara de Comercio de Jerez.
  - Cruz Roja Española (CRE).
  - Fundación Tomillo.
  - Madrid Emprende. Ayuntamiento de Madrid.
  - Namtik Lum.
  - Parque Científico y Tecnológico de Tenerife.
  - SPRI – Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial.
  - Universidad de Deusto.
  - Universidad de La Laguna
  - Universidad Pública de Navarra.

  Por lo que respecta a las dimensiones analizadas, estas se han definido a partir de los criterios considerados más relevantes para una caracterización sistemática del perfil del puesto "técnico de emprendimiento" lo que comprende las siguientes:

  a) Denominación del puesto.

[3] La prospección de ofertas se ha hecho por internet.

b) Titulación o formación demandada.

c) Competencias demandadas, tanto socioemocionales como otras competencias (digitales, lingüísticas, etc.)

d) Experiencia previa.

e) Otros conocimientos demandados, sean del entorno, metodológicos, técnico-instrumentales u otros.

f) Funciones a desempeñar.

Por otro lado, se ha revisado la **oferta formativa disponible** para la formación de técnicos de emprendimiento en diferentes instituciones de educación superior, escuelas de negocios y en su caso, de entidades públicas y privadas.

Se ha hecho una prospección razonada entre un total de 29 instituciones educativas y escuelas de negocios de espectro nacional, en concreto:

- Barcelona School of Management
- Cámara de Comercio de Madrid
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (Gobierno de Navarra-Cein)
- EAE Bussines School
- IE
- ESEM
- ESIC Business & Marketing School
- Universidad Autónoma de Barcelona
- Universidad de Barcelona
- Universidad de Burgos
- Universidad Camilo José Cela
- Universidad Carlos III de Madrid
- Universidad Católica de Ávila
- Universidad Complutense de Madrid
- Universidad de Cádiz
- Universidad de Cantabria
- Universidad de Córdoba
- Universidad de Deusto
- Universidad de Granada
- Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- Universidad de Loyola
- Universidad de Salamanca
- Universidad de Santiago de Compostela
- Universidad de Sevilla
- Universidad de Zaragoza
- Universidad Pablo de Olavide, Sevilla
- Universidad Pompeu Fabra
- Universidad Rey Juan Carlos de Madrid

A partir de esta prospección, se ha construido una base de datos que explora las principales características y dimensiones más relevantes en lo relativo a la oferta formativa y eventualmente a otro tipo de iniciativas dirigidas a la formación y entrenamiento de técnicos de emprendimiento, en concreto tipo de iniciativas formativas, duración de la acción formativa, modalidad de impartición

(presencial, on-line, mixta), contenidos principales y en su caso, enfoque. No obstante, en el informe se incluye la información más relevante para el propósito del estudio.

- Asimismo, se han desarrollado un conjunto de **entrevistas en profundidad** a informantes clave pertenecientes a la Red YBS y también externos a esta, expertos/as en la materia, en concreto:
  - Guillém Avís, Director de Autoocupació.
  - Luis García Deber, Presidente de YBS y Director de Fundación Ronsel.
  - Ana Hernández Serena, Coordinadora de formación de la Red YBS y socia fundadora de la Red CREAS.
  - José Antonio Naveros, Director de la Arrabal Empleo.
  - Elena Pérez, Responsable del Programa de Emprendimiento de Fundación Tomillo.
  - José Manuel Sánchez, Director de la Dirección General 3E, Cátedra de Emprendimiento de la Universidad de Cádiz.
  - Sara Simón, Directora de la Red YBS.
  - Inmaculada Ramos, Directora de Gaztempresa.
- También se han diseñado y aplicado **dos encuestas on-line** a los socios locales de YBS, en dos niveles diferentes: una dirigida a la Entidad, que se distribuyó entre la Dirección de estas organizaciones, y otra distribuida entre el personal técnico o equipos de apoyo al emprendimiento de estas entidades.

  El objetivo de este doble proceso de encuestación ha sido obtener información complementaria entre los diferentes perfiles y que permitiera contrastar determinados aspectos concretos que se habían identificado en las entrevistas en profundidad[4].

  Hubo un total de 7 respuestas válidas a la encuesta dirigida a entidades – de los once socios locales con que cuenta YBS en la actualidad - y 24 respuestas válidas a la encuesta dirigida a técnicos/as (de 8 y 27 respuestas recibidas respectivamente)[5].
- Complementariamente, se ha procedido a realizar una **consulta a varias entidades de la red internacional Youth Business International** (en adelante en este documento, YBI), a la que pertenece YBS, para tratar de obtener una visión acerca de estas cuestiones que trascendiera al marco español.

[4] En anexo pueden consultarse las fichas técnicas de las encuestas, así como los guiones utilizados en las entrevistas, y los cuestionarios y consultas

[5] No es posible estimar el tamaño del universo de técnicos/as de emprendimiento para las once entidades, dado que no todas las entidades han participado en la encuesta y, por tanto, no han proporcionado esta información, lo que permitiría calcular la representatividad de las respuestas de los 24 técnicos/as por relación el total del universo.

En este sentido, el equipo responsable de la investigación mantuvo una reunión con Carol Appel, Head of Training en YBI, para contarle los objetivos del estudio y de la consulta a las entidades de YBI.

A partir de estas premisas, YBI procedió a realizar una preselección de entidades que consideró idóneas para el estudio y de estas, se seleccionaron cinco en función de un criterio de diversificación geográfica y de las características y actividad de las organizaciones. Las entidades seleccionadas fueron: Keren Shemesh (Israel), FATE Foundation (Nigeria), Aliança Empreendedora (Brasil), Futurepreneur (Canadá), y Hatch Enterprise (Reino Unido).

Se diseñó una consulta en lengua inglesa con cinco preguntas y se envió por e-mail durante el mes de julio a estas entidades, de las que se obtuvieron tres respuestas. Los análisis se han incorporado al informe.

La información levantada mediante las diferentes técnicas ha sido analizada y triangulada para la elaboración del informe. Todos los testimonios recogidos de informantes clave se han volcado en el estudio de manera anonimizada.

03 ¿Qué es un técnico de emprendimiento?

Consideraciones iniciales y algunas precisiones semánticas

En las últimas décadas el emprendimiento ha adquirido una creciente importancia social y económica. Como muestra la literatura en el tema, la creación de nuevas empresas – en particular las pequeñas y las iniciativas de los trabajadores autónomos - se ha convertido en un vector dinamizador de la economía y de la creación de empleo, así como un vehículo vertebrador de un nuevo modelo económico y social basado en el conocimiento y la cohesión territorial.

En efecto, el emprendimiento empresarial parece proporcionar un aporte significativo al desarrollo económico. Las nuevas empresas son importantes impulsores económicos que aportan valor al agregar nuevos productos o servicios al mercado, y crear una cantidad significativa de empleos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, en adelante en este texto, OCDE, 2018). Sin embargo, en muchas ocasiones, no se advierte que la contribución económica al sistema productivo al que se hace referencia está fuertemente vinculado a la calidad o tipo de emprendimiento (GEM España, 2018).

En las economías de la OCDE la gran mayoría de las empresas (entre el 70% y el 95%) son microempresas, es decir, empresas con menos de diez personas empleadas. En España, en 2018 había más de 3,3 millones de empresas activas, de las cuales el 95,4% son microempresas. Estas empresas aportan el 38% del empleo y el 28% del PIB de nuestro país.

Pese a ello, emprender no es fácil y, consolidar un emprendimiento aún lo es menos. La escasez en recursos, de legitimidad, de experiencia y capacidades que caracteriza a las empresas de reciente creación suele tener como consecuencia una alta tasa de mortalidad de los negocios en sus primeros años de vida. Tanto la actividad emprendedora como intraemprendedora se ve condicionada por una serie de factores que la pueden fortalecer o inhibir en el entorno en el que se desarrolla de ahí que resulte esencial apoyar, proteger y reforzar a las empresas jóvenes para que puedan adaptarse, crecer y prosperar.

De acuerdo con Mason y Brown (2014), por lo general un ecosistema emprendedor se configura por un grupo interconectado de personas emprendedoras (potenciales, nuevos, nacientes y consolidadas), de agentes financiadores (empresas, venture capitalists, business angels, bancos), y de organizaciones promotoras (universidades, agencias del sector público) asociadas a la diversidad de iniciativas emprendedoras y con una orientación de generar valor en el territorio[6].

El análisis de las condiciones óptimas de la actividad emprendedora es muy relevante, por tanto, para el diseño, el monitoreo y la evaluación de políticas públicas de fomento

[6] Mason, Colin and Brown, Ross (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship, The Hague, Netherlands, 7th November 2013.

del emprendimiento. En ese sentido, el proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor) analiza año a año las barreras y palancas al emprendimiento en ochenta países, entre los que se encuentra España, a través de encuestas a expertos y a la población, lo que proporciona claves sobre la actividad emprendedora y sus tendencias.

En su último informe[7], los/as expertos/as consultados valoraron entre las condiciones más favorables para emprender en el contexto español – en una escala de 1 a 10 - la existencia de infraestructura comercial (6,5), el acceso a infraestructura física (5,9), los programas gubernamentales (5,7) y a la educación en etapa postescolar (5,1) y como menos favorables, la educación y formación emprendedora en etapa escolar (2,2), la burocracia y los impuestos (3,9), las normas sociales y culturales (4,3) y la financiación para emprendedores (4,4).

Estos expertos consideraron como frenos a la actividad emprendedora las políticas gubernamentales – en especial las fiscales – y el acceso a la financiación. Entre los factores considerados fuerzas impulsoras de la actividad emprendedora se situaron la transferencia de I+D, en particular de tecnologías, que han permitido la emergencia de nuevos negocios en los últimos dos años, y la infraestructura comercial y profesional, entendiendo por esto el papel de los técnicos o profesionales que han capacitado y orientado al colectivo emprendedor en las dificultades del período pandémico, que ha sido especialmente difícil para todos los negocios.

El informe GEM también analiza el perfil de los emprendedores, su motivación y condiciones para emprender.

Pese a las iniciativas, cada vez más numerosas, para favorecer el emprendimiento joven, ya sea en innovación, transformación digital o tecnologías del futuro el intervalo de edad menos interesado en emprender en España es el de 18 a 29 años. Esta es, no obstante, una característica que se repite en los países de la UE, hasta tal punto que la OCDE los sitúa entre los que denomina "*missing entrepreneurs*", esto es, entre los colectivos de la sociedad ausentes o no suficientemente representados entre los emprendedores/as.

Diversos factores pueden estar detrás de este escaso emprendimiento juvenil, entre ellos la edad. Según este informe, las personas jóvenes suelen carecer de recursos y experiencia para emprender, lo que dificulta su capacidad real de convertir sus intenciones en emprendimientos reales.

No obstante, también suelen tener menos responsabilidades y cargas familiares que limiten su capacidad de asumir riesgos, además de conocer mejor las últimas tecnologías y contar con mayor energía y entusiasmo a la hora de iniciar un negocio. Por otro lado, con el paso del tiempo las personas desarrollan experiencia y acumulan conocimientos que facilitan la identificación y explotación de oportunidades de negocio. Esto podría explicar parcialmente que la tasa de emprendimiento de personas *senior* se haya duplicado en la última década. Así, según el estudio, el perfil del emprendedor español engloba mayoritariamente a personas entre 35 y 44 años (30,5%), además de personas entre 45 y 54 años (35,5%). La edad media se sitúa en torno a 42 años de edad que, con el proceso de maduración de las iniciativas, va aumentando hasta alcanzar los mayores de 55 años un 36,4% en las iniciativas consolidadas. En el extremo contrario se encuentra la población más joven, entre 18 y 24 años, que representa el 21,7% del total en 2020.

[7] Informe GEM España 2020-2021.

En lo relativo a las **motivaciones para emprender**, estas se ven influidas tanto por factores personales como contextuales. Generalmente, los estudios sobre emprendimiento distinguen entre emprendimientos por necesidad y emprendimientos por oportunidad[8]. De entre las motivaciones analizadas por el informe GEM en su última edición[9], **la principal motivación en la creación de empresas en fase incipiente es la de "ganarse la vida porque el trabajo escasea",** pasando de representar un 47% en 2019 a un 72% en 2020; esto rompe la tendencia observada en los últimos años, en los que "generar riqueza o una renta más alta" como motivación para emprender llegaba al 55% de la población, pasando a situarse en 2020 en un 35%. Así pues, la motivación mayoritaria se relacionaría en mayor medida con la necesidad de crear su propio empleo o puesto de trabajo que con la oportunidad (identificada) de poner en marcha un negocio.

La motivación para emprender tiene una vinculación directa con los valores y actitudes hacia el emprendimiento. Según los estudios disponibles, el proceso emprendedor comienza con la detección de una oportunidad de negocio, para lo que resulta clave que quien emprende disponga de los conocimientos y habilidades para ello, y tenga contacto con otros/as emprendedores/as, lo que le permite disponer del capital humano y del capital social necesarios para responder a la oportunidad detectada en el entorno.

En el proceso emprendedor hay además un factor limitante o desincentivador que es la *aversión al riesgo* o el miedo al fracaso. **El informe GEM evidencia que entre la población española hay un alto nivel de aversión al riesgo,** pues lideramos el "ranking" de miedo al fracaso como obstáculo para emprender, con un 64% frente a la media mundial del 47%[10].

En este contexto de incertidumbre, el papel que juegan los recursos de apoyo a los/as emprendedores y a la creación de nuevos negocios, sea en entidades públicas o privadas, es muy relevante. Emerge en este punto la figura de "el técnico de emprendimiento".

---

[8] De hecho, el proyecto GEM utilizaba esta tipología hasta el último informe, en que ha cambiado las opciones en la encuesta que emplea para analizar este tema.
[9] Estas opciones fueron: (a) si se emprende para marcar una diferencia en el mundo; (b) si es para crear riqueza o una renta muy alta; (c) si es para continuar una tradición familiar; o (d) si es para ganarse la vida porque el trabajo escasea.
[10] Es importante recordar que la actual edición del informe GEM se refiere al período temporal en que se ha producido la pandemia de la Covid 19 – a la que de hecho dedica un apartado monográfico -. La pandemia y la difícil situación económica derivada de la misma, así como su impacto negativo en el empleo, en el autoempleo y en las empresas, crean incertidumbre y esto se refleja en los aspectos analizados en el informe.

Pero… **¿qué es y cómo se define la figura del técnico de emprendimiento?, o ¿cuál es el perfil de un técnico/a de emprendimiento?** Estas preguntas son difíciles de contestar porque a día de hoy no hay una respuesta clara, única ni unívoca al respecto.

Durante los trabajos realizados para la elaboración de este estudio, se ha indagado en la definición profesional y ocupacional del técnico de emprendimiento. Mientras existe una profusa literatura acerca de la figura del emprendedor, su perfil, tipologías y motivaciones y características, **no se ha encontrado bibliografía en este sentido, ni una definición más o menos universal o comúnmente empleada de dicho puesto, así como tampoco se han identificado estudios o informes que analicen su perfil, ni regulación alguna al respecto.** De este modo prevalece una indefinición teórica, conceptual y profesional sobre la figura del "técnico de emprendimiento" que es terreno abonado para la confusión o la ambigüedad sobre esta.

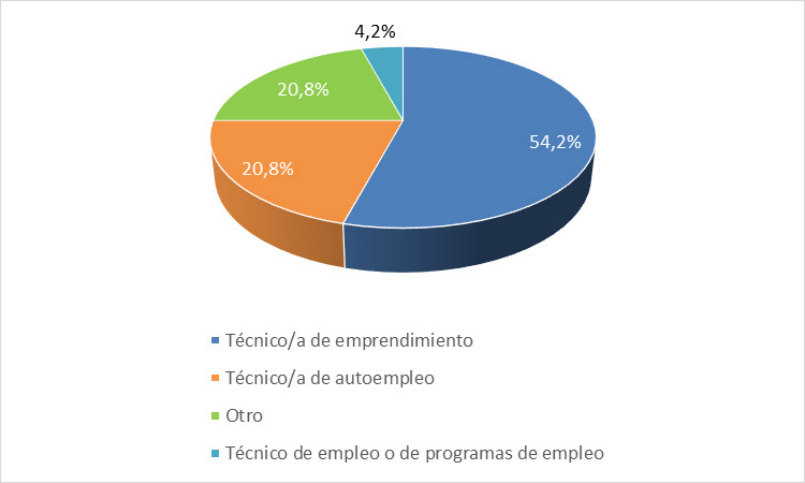
La manifestación más patente de esta indefinición es **la convivencia de una pluralidad de términos** que pretenden denominar a esta figura, a una *misma figura*, y que cada organización, agencia o entidad "acuña" o emplea en función de sus propias necesidades: "técnico de emprendimiento", "técnico de autoempleo", "técnicos de creación de empresas", "técnico de prospección empresarial y emprendimiento", "técnico de innovación social y emprendimiento", "gestor de emprendimiento", "técnico de proyectos de financiación a emprendedores", "técnico-gestor en Programas de Empleo, Asesoramiento Empresarial e Innovación", "técnico de innovación y emprendimiento", …y así hasta infinitas variaciones.

Dentro de las entidades socias de YBS se refleja también esta variedad, a tenor de la información recogida en la encuesta. En este sentido, conviene recordar que los socios locales de YBS[11] son "*instituciones privadas sin ánimo de lucro e independientes, de ámbito autonómico, especializadas en el desarrollo de actuaciones de apoyo a jóvenes emprendedores, y en particular formación, acciones de acceso a la financiación y mentoring*".

En la encuesta diseñada y distribuida entre los/as técnicos de emprendimiento de YBS se incluyó una pregunta acerca de la denominación del puesto que estaban ocupando en sus respectivas organizaciones. Como muestra el gráfico a continuación, más del 50% de los/as encuestados/as contestaron que su puesto se denomina "técnico/a de emprendimiento", si bien un 21% afirmó que su puesto se llama "técnico/a de autoempleo", y según un 4% de encuestados/as, su puesto es el de "técnico/a de empleo o de programas de empleo" en su entidad. Un 20% de respuestas hacen referencia a otros nombres tales como "técnica de empresas", "técnico de proyectos", o "técnico de innovación social y emprendimiento". Estas denominaciones, en el caso de las entidades de YBS, dan cuenta de cómo se organizan estas entidades que, en algunos casos, tienen programas de empleo más amplios que comprenden las actividades de apoyo al emprendimiento además de aquellas propiamente dirigidas al fomento del empleo.

Gráfico 1: P3 Puesto que ocupa la persona que cumplimenta la encuesta

[11] YBS, entendida como iniciativa de impacto colectivo se construye como un partenariado multiactor compuesto por una red de socios locales, las administraciones públicas como socios estratégicos, y un conjunto de compañías socialmente responsables comprometidas con la juventud y el emprendimiento, como define el Manuel del Socio Local.



Fuente: encuesta a técnicos de emprendimiento de YBS, 2021

A raíz de este resultado **cabe preguntarse si es la misma realidad el autoempleo que el emprendimiento,** que para YBS y muchas de sus entidades parecen ser conceptos más o menos sinónimos o equivalentes.

Así, en su documento de Misión, Visión y Valores, la Red YBS sitúa entre sus objetivos "*difundir, promover, apoyar y consolidar el emprendimiento y el autoempleo joven…*", siendo su misión, *"crear una comunidad de práctica que proporcione oportunidades de autoempleo a los jóvenes…"*, y su visión, "*el autoempleo joven es reconocido como factor fundamental en estrategia de creación de empleo, y todos los jóvenes tienen la oportunidad de desarrollar sus competencias emprendedoras y el acceso a los recursos necesarios para desarrollar sus iniciativas profesionales y empresariales".* Según uno de los informantes entrevistados, sobre su organización, *"realmente lo que hacemos es ayudar a que la gente se monte su propio empleo y sólo un 10 o un 15% de nuestros usuarios montan cosas más grandes…".*

Lo cierto es que la literatura consultada sugiere varios elementos que permiten establecer diferencias entre el emprendimiento y el autoempleo:

1. La capacidad de innovar y el espíritu emprendedor. Es habitual que se asocie el trabajo por cuenta propia o el autoempleo con el espíritu emprendedor, y que se promueva como forma de crear empleo[12]. Sin embargo, en muchas ocasiones el autoempleo dista de ser sinónimo de emprendimiento, y se convierte en la única forma de seguir en el mercado laboral.

[12] De hecho, la definición que hace la Comisión Europea sobre el espíritu emprendedor comprende estas ideas de "crear algo nuevo o innovar" y de "identificar una oportunidad": "*el espíritu empresarial es, sobre todo, una actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo, independiente o dentro de una organización, a la hora de identificar una oportunidad y luchar por ella para producir nuevo valor o éxito económico*". En el Libro Verde, El espíritu empresarial en Europa, COM (2003) 27 final. Asimismo, la definición de la OCDE incide en parámetros similares: "the enterprising human action in pursuit of the generation of value, through the creation or expansion of economic activity, by identifying and exploiting new products, processes or markets" (OCDE, 2017).

Según un estudio de la Universidad de Oviedo[13], en nuestro país el aumento del paro conduce al incremento del trabajo por cuenta propia, indicando cierto carácter de "empleo refugio". Sin embargo, **el autoempleo y el emprendimiento no se pueden interpretar como análogos, porque hay personas que trabajan por cuenta propia que son emprendedoras, pero no necesariamente todas lo son.** El colectivo de autoempleados es muy heterogéneo y en el caso español se concentra en buena medida en áreas tradicionales como comercio y hostelería, de forma que, aunque España es uno de los países con mayor tasa de autoempleo en la UE, ello no implica una mayor innovación, precisamente por estar orientado a estos segmentos tradicionales. Esto refuerza esa idea diferencial de autoempleo y emprendimiento.

2. La motivación para emprender. El autoempleo o trabajo por cuenta propia se suele asociar con el espíritu emprendedor, pero con frecuencia, como ya se ha comentado, la decisión de trabajar para uno mismo no es una elección sino un modo de continuar en activo, generando su propio empleo ante la falta de empleo asalariado o por cuenta ajena. La motivación para emprender es la necesidad y no tanto una oportunidad de negocio y el objetivo no es generar riqueza o valor sino generar valor para uno mismo ante la escasez de empleo (siguiendo lo afirmado en el informe GEM).

3. La estructura del negocio y la capacidad de crear empleo. Para algunos autores, un emprendimiento es un autoempleo que *ha venido a más*, o bien un negocio que se ha puesto en marcha, dotado de una estructura societaria. En este caso, estará liderado por el emprendedor y contará eventualmente con otros socios o colaboradores, pudiendo generar empleos y crecer. Por lo tanto, el emprendedor no sólo genera una ganancia para sí mismo, sino también para otros. Y no se ve limitado a lo que sólo puede producir por sus propios medios, sino que puede delegar o subcontratar con terceros.

Atendiendo a estas distinciones, es plausible pensar que el tipo de apoyos y asesoramiento que necesiten los emprendedores y aquellas personas que quieren autoemplearse, pueda presentar ciertas diferencias y que, por tanto, un técnico de autoempleo, aunque similar, no debiera tener exactamente las mismas características y perfil que un técnico de emprendimiento.

La pluralidad de denominaciones que conviven en la actualidad no ha impedido que **la expresión "técnico de emprendimiento" se haya ido abriendo paso en los últimos años** entre las demás, quizás en parte, como afirmaba uno de los entrevistados, "*porque es un concepto amplio, elástico*" que serviría para englobar el resto de denominaciones, que se entiende bien con carácter general – su uso remite a algo que todos los actores

[13] Cueto, Begoña & Mayor, Matías & Suárez, Patricia. (2015). Entrepreneurship and unemployment in Spain: a regional analysis. Applied Economics Letters. 22. 1230-1235.

del ecosistema conocen o entienden -, y porque "*emprendimiento es un poco más cool*", de forma que las "*modas lingüísticas*" también jugarían un papel en que esta denominación se extienda. Por estas razones, en este informe se empleará siempre esta expresión.

En síntesis, un conjunto de circunstancias ha contribuido a esta falta de claridad. Además de las "modas" que han podido influir en la evolución de la terminología, posiblemente los cambios acelerados en el entorno económico y social en los que el ecosistema del emprendimiento ha proliferado rápida y desordenadamente, con un número cada vez mayor de actores de distintos sectores involucrados; el hecho de que la propia figura del "técnico" haya podido irse construyendo *en el ejercicio de la profesión*; son aspectos que como hipótesis, pueden estar detrás de esta situación, lo que dificulta o hace poco realista cualquier regulación al respecto.

Lo cierto es que, en la práctica, esa indefinición de la ocupación plantea retos relevantes.

La falta de acotación acerca del perfil, la formación y experiencia necesaria, y las competencias de estos profesionales puede ser una barrera u obstáculo a una acreditación profesional de esta figura así como para realizar cualquier tipo de análisis acerca de su dimensión, características, problemáticas o necesidades, y por ende, a realizar evaluaciones o análisis de su pertinencia, eficacia y de la calidad de los servicios prestados en términos de impacto socioeconómico, por citar algunas consecuencias que creemos importantes.

Dicho esto, un primer acercamiento al perfil de esta ocupación puede realizarse a partir de la finalidad de su trabajo y de los servicios que prestan.

Si nos aproximamos en primer lugar, al tipo de servicios y/o actividades que los socios locales de YBS deben prestar a sus emprendedores, es necesario partir de los beneficiarios de la Red que son "*jóvenes de entre 18 y 35 años, con potencial emprendedor y una idea de negocio, pero sin acceso a recursos y servicios para desarrollar sus iniciativas empresariales*", de ahí que YBS ofrezca a estos jóvenes "*un paquete integrado de servicios para superar las diferentes barreras que encuentran en sus itinerarios de autoempleo",* y en concreto*:*

- *"programas de formación para el desarrollo de las competencias emprendedoras e itinerarios de orientación y asistencia técnica personalizadas para analizar la viabilidad del proyecto empresarial";*
- *"un servicio de acompañamiento e intermediación para facilitar el acceso al crédito y a otras fórmulas de financiación en igualdad de oportunidades a otros colectivos";*
- *"un programa de mentoring en el que empresarios y profesionales con experiencia emprendedora acompañan, en calidad de voluntarios, a los jóvenes durante el primer año de su aventura empresarial".*

La prestación de estos servicios se realiza a través de los socios locales de la Red.

Así pues, atendiendo a los requisitos fijados por YBS, un técnico de emprendimiento, de partida, es el o la profesional capacitado para apoyar a la persona emprendedora, en una fase incipiente, en el desarrollo de sus competencias emprendedoras, mediante su formación; para orientarle en el desarrollo de su idea de negocio de forma que sea viable y para evaluar su viabilidad; para asesorarle y acompañarle en el acceso a la financiación

y en la intermediación con las entidades financieras; y para facilitar su acceso al mentoring voluntario de un profesional con trayectoria contrastada en el mundo de la empresa.

La naturaleza del apoyo prestado por el técnico de emprendimiento se diferenciaría por tanto de otras figuras con las que presenta similitudes y con las que en determinados casos puede presentar coincidencias.

En efecto, el técnico de emprendimiento excede ampliamente las funciones de un/a gestor/a, que se dedica a la realización y seguimiento de trámites – aunque eventualmente pueda realizar esta función -, o las de un/a asesor/a de empresas, que suponen el asesoramiento y la gestión específica en aspectos concretos y básicos para la buena marcha del negocio (legales, contables, fiscales, etc.), y se diferencia de las de un mentor, en que, aunque personalizado, su apoyo es más generalista, menos especializado, y fundamentalmente carece de esa dimensión *referencial* que tienen los mentores.

La singularidad del técnico de emprendimiento radica, según la información recogida de las entidades de YBS, tanto en sus características personales como en la manera en que desarrollan ese trabajo. Los técnicos de emprendimiento suelen ser personas inquietas y con frecuencia, emprendedoras – que tienen o han tenido sus propios negocios o con negocios en su entorno -, por lo que conocen las dificultades y los diferentes momentos por los que pasan los emprendedores y eso les hace más flexibles en su trabajo. Esto les ayuda a ofrecer un acompañamiento *centrado en el usuario*, personalizado, donde la empatía, la vocación de ayudar a otros emprendedores, su compromiso y su sensibilidad social, en especial si nos referimos a emprendedores que partan de una situación de vulnerabilidad, hacen que el acompañamiento sea en general intensivo en horas y muy cercano en el trato.

No obstante, parece necesario ampliar y completar esta primera acotación mediante una exploración de esta figura según las características identificadas en otros actores del ecosistema de emprendimiento. Lo abordamos en el apartado siguiente.

04 El apoyo al emprendimiento en España y el perfil de los técnicos:

Una aproximación

EL APOYO AL EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA

En los últimos años hemos visto cómo proliferaban las plataformas de apoyo a emprendedores/as en todos los niveles territoriales (nacional, autonómico, regional y local); la contabilización de este tipo de recursos resulta prácticamente imposible, ya que comprenden desde iniciativas ministeriales, a nivel estatal hasta pequeñas asociaciones empresariales sectoriales y/o locales por lo que la situación es de una alta atomización. Un estudio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio – en adelante en este documento, MINTC -, cifraba estas plataformas, ya en 2010, en unas 3.000[14].

En lo relativo al tipo de organizaciones y actores que constituyen estas redes o plataformas, en general puede afirmarse que **prevalecen los recursos públicos que, según un estudio de la UE, alcanzarían más del 60% de los mecanismos de apoyo**, incluyendo a agencias específicas y otras de diversa índole y niveles administrativos; **las asociaciones y organizaciones del Tercer Sector o no lucrativas representarían el 18%** de estas plataformas; las universidades y organizaciones educativas, el 7%; y las organizaciones privadas de tipo financiero, el 3%, entre otras[15]. No obstante, **el estudio constata una presencia creciente de actores privados en este sistema,** lo que podría responder, como apunta el mismo estudio, a la necesidad de especialización de los actores a las singularidades de los diferentes ecosistemas de apoyo, pero también a una respuesta deficiente para determinadas necesidades de los emprendedores y sus negocios, que no se ven cubiertas por los mecanismos más generalistas.

El refuerzo de los apoyos al emprendimiento es una consecuencia de la creciente importancia que, desde las distintas instancias, se le ha dado al fomento del emprendimiento y de la cultura emprendedora como solución a una serie de problemas de la economía española, como la falta de innovación del tejido industrial, o la falta de alternativas laborales por cuenta ajena, entre otros. En ese sentido, el desarrollo de redes de apoyo a las nuevas iniciativas de emprendimiento o a los nuevos negocios ha requerido de un importante esfuerzo en medidas y actuaciones de sensibilización social para un paulatino cambio de valores que favorecieran esa iniciativa emprendedora, y una fuerte inversión de recursos – económicos, humanos,

[14] MINTC (2010): Servicios de apoyo a la persona emprendedora en España. Dirección General de Política de la Pequeña y mediana Empresa.

[15] Comisión Europea (2019): Evaluation of Support Services for would-be Entrepreneurs and Newly Established Businesses. Specific Contract No. EASME/COSME/2018/017 Final Report. Este estudio analizó 300 servicios de apoyo al emprendimiento en 42 países – incluida España -, en lo que constituye una de las escasas evaluaciones de este tipo de servicios con carácter general.

normativos, de infraestructuras… -, para el montaje y desarrollo de esos soportes en los diferentes territorios. Con todo, y aunque en este informe no podemos extendernos más en el análisis, este proceso dista de estar consolidado en la medida en que los diferentes ecosistemas de emprendimiento que conviven en nuestro país se encuentran en diferentes grados de madurez por regiones e incluso, por fases del emprendimiento[16].

Las funciones o el tipo de apoyo que dichas plataformas prestan son muy diversos, según la escasa literatura que hay en esta temática. En el año 2010, el estudio ya mencionado del MINTC realizaba una taxonomía de los apoyos que podrían clasificarse, por fases de emprendimiento o estadios del proyecto, en las siguientes:

1. Decisión de emprender: abarca medidas de sensibilización, jornadas, test de actitudes emprendedoras, talleres de creatividad y generación de ideas, bolsas de ideas, tablón de ofertas y demandas, etc.
2. Gestación de la idea: comprende apoyos tales como análisis de viabilidad de la oferta, detección de oportunidades de negocio, estudios de mercado, jornadas e informes sectoriales, etc.
3. Desarrollo del proyecto: engloba formaciones, tutorización del plan de negocio y asesoramiento general del proyecto, herramientas on-line, información sobre trámites jurídico-administrativos, información sobre subvenciones, financiación y ayudas, publicaciones, guías, premios…etc.
4. Creación de la empresa: incluidas acciones de apoyo jurídico a la creación de la empresa, creación (propiamente) de la empresa, tramitación y gestión de subvenciones y financiación pública, acciones de alojamiento (vivero), financiación directa, alojamiento web, otros servicios específicos…
5. Consolidación empresarial: en la última fase se registran formación avanzada, servicios de consultoría específica (RR.HH., jurídico, mercantil, comercial…), asistencia a la internacionalización, gestión de la calidad, el medio ambiente, la I+D, generación de redes empresariales, organización de ferias y eventos de networking, servicios de coaching…

Por su parte, el estudio promovido en 2019 por la Comisión Europea realiza una primera distinción en el tipo de apoyos puestos en marcha en 42 países, diferenciando entre políticas de remoción de barreras y obstáculos al emprendimiento (legales, administrativas, etc.) y propiamente de fomento de la cultura emprendedora, y políticas de apoyo directo al emprendimiento[17], que comprende los siguientes:

[16] Sobre este tema se recomienda la lectura de un artículo que analiza los diferentes ecosistemas del emprendimiento según la variable territorial, que arroja conclusiones reveladoras al respecto: De Pablo López, Isidro, Fernández Laviada, Ana, y Peña Legazkue, Iñaki: "Perspectiva subnacional del ecosistema emprendedor en España, en *ICE Revista de Economía Española*, Septiembre-octubre de 2018, n ° 904, pp.41-55.

[17] Este estudio hace referencia siempre a los emprendimientos nacientes o en sus primeras fases.

1. Visibilidad-sensibilización.
2. Asesoramiento o apoyo individualizado.
3. Formación para el emprendimiento.
4. Asesoramiento legal y normativo
5. Mentoring.
6. Networking.
7. Provisión de servicios y facilidades (espacios físicos, apoyo administrativo y de oficina)
8. Acceso a finanzas.
9. Educación y estrategia digitales.
10. Medidas estratégicas (infraestructuras de apoyo, por ejemplo).

De acuerdo con este estudio, pese a la aparente diversidad y amplitud del tipo de mecanismos de soporte y atención desplegados, hay un patrón coherente en la arquitectura de estos servicios en todos los países, y un **conjunto de actividades de apoyo que se repiten sistemáticamente, constituyendo el *verdadero núcleo* de las atenciones a emprendedores nacientes o emprendedores potenciales,** en concreto **el asesoramiento individualizado; la formación para el emprendimiento; y los servicios dirigidos a facilitar el acceso a la financiación**.

Este aspecto coincide con una observación del MINTC en su estudio, que ya hace una década advertía de que las plataformas y organizaciones españolas ofrecían recurrentemente ciertos servicios, lo que conducía al solapamiento, habiendo una clara orientación hacia la fase de desarrollo de proyecto, que era donde más oferta existía, en concreto en lo relativo a las acciones de difusión, análisis de viabilidad de la idea de negocio, actividades de formación, tutorización y asesoramiento del plan de negocio, información sobre subvenciones y ayudas, información sobre trámites legales y publicaciones y financiación directa. Esto podría estar indicando una falta de madurez en el ecosistema.

Sobre el tipo de apoyos desplegados, el estudio de la Comisión concluye que la formación para el emprendimiento se proporciona sobre todo a emprendedores jóvenes, mucho más que a otros colectivos. También, el déficit de acciones de asesoramiento y apoyo en términos de estrategia digital y de adquisición de este tipo de habilidades, que constituye una *laguna* actualmente en este tipo de servicios[18].

Así pues, y presumiendo que las organizaciones, programas y mecanismos que prestan servicios de apoyo al emprendimiento en España respondan a las características descritas con anterioridad, **esto afecta de lleno al perfil formativo y profesional, a las**

[18] En todo caso hay que recordar que el estudio se centra en emprendimientos nacientes lo que supone un cierto sesgo en el tipo de recursos a disposición de estos/as emprendedores/as, y justificaría un menor desarrollo de acciones para el apoyo a la digitalización o al desarrollo de competencias y estrategias digitales en esta fase de los negocios, salvo en casos muy concretos.

funciones que debería desempeñar y las competencias que deben requerirse a los técnicos de emprendimiento.

Para ilustrar este apartado hemos recurrido al análisis de dieciocho ofertas de empleo publicadas por una muestra de actores de diferentes niveles administrativos y sectores[19], cuyas principales características se muestran en la tabla de síntesis de las páginas siguientes:

[19] Para más información ver apartado de metodología.

Tabla 1: Tabla sintética del perfil demandado de técnicos de emprendimiento: denominación, formación, competencias, experiencia previa y funciones

Nombre del puesto:	**La denominación "Técnico de emprendimiento" es la más común (ocho de las dieciocho ofertas) seguida de "técnico de autoempleo" (dos ofertas).** Otros nombres: Técnico-Gestor en Programas de Empleo, Asesoramiento Empresarial e Innovación; Técnico de proyectos de financiación a emprendedores; Técnico-asesor; Técnico de empleo, Técnico de prospección empresarial y emprendimiento; Gestor de emprendimiento; Técnico/a de Innovación y Emprendimiento; Técnico de Innovación Social y Emprendimiento		
Titulación/formación:	**En todos los puestos se demanda formación universitaria al menos de tres años (diplomatura).** Titulaciones más repetidas: Ciencias Humanas y Sociales; Económicas, Empresariales o Administración de Empresas; Derecho; Relaciones Laborales. Seis de las ofertas no concretan área de conocimiento o titulación. Dos de las ofertas puntúan haber cursado un MBA o un máster específico en emprendimiento.		
Competencias demandadas:	**TRANSVERSALES:**	**ESPECÍFICAS:**	**OTRAS COMPETENCIAS:**
	▪ Autorregulación y autoconocimiento: autonomía, autogestión, estabilidad emocional, resistencia al estrés, etc. ▪ Competencias sociales y habilidades relacionales: empatía, comunicación y capacidad de interlocución y relación, trabajo en equipo. ▪ Toma de decisiones: capacidad de análisis y de gestión de proyectos, resolución de problemas, responsabilidad, etc. ▪ Habilidades organizativas y de planificación ▪ Eficiencia. ▪ Flexibilidad.	▪ **Competencia emprendedora o espíritu emprendedor**, incluyendo dimensiones o sub-competencias tales como la iniciativa, creatividad, motivación, la orientación a resultados, capacidad de negociación, etc.	**Más del 70% de las ofertas requieren que los candidatos cuenten con competencias lingüísticas** (sobre todo inglés) y**/o competencias digitales** (ofimática, programas de gestión, o redes sociales)

Tabla 1: Tabla sintética del perfil demandado de técnicos de emprendimiento: denominación, formación, competencias, experiencia previa y funciones

	▪ Alta capacidad de trabajo.		
Experiencia previa:	**Dependiendo de los puestos, se menciona tiempo de experiencia previa que en la mayoría de las ofertas oscila entre los 12 y 24 meses**. Se mencionan algunos aspectos específicos en los que se demanda dicha experiencia: ideación, desarrollo, implantación y coordinación de iniciativas de emprendimiento y/o innovación; gestión integral de proyectos complejos y multi-agentes vinculados al desarrollo territorial en el ámbito del emprendimiento y la innovación; programas de aceleración y aceleradoras de startups; estrategias de captación y evaluación de startups; diseño y validación de modelo de negocio y planes de negocio; evaluación y desarrollo de competencias emprendedoras; coordinación de formación, temas voluntarios y mentoring; financiación empresarial, gestión económica, intermediación con financiadores privados, convocatorias públicas; búsqueda de socios; aspectos legales y administrativos		
Otros conocimientos:	**TÉCNICOS, DEL SECTOR/ENTORNO:**		**TÉCNICOS, DE METODOLOGÍAS:**
	▪ Industria 4.0, Sector Tecnologías de Electrónica, Información y Comunicación (TEIC) ▪ Conocimientos de los agentes del ecosistema ▪ Conocimientos del tejido industrial de la zona o región ▪ Conocimientos del mercado laboral, los recursos socioeconómicos y autoempleo de la zona. ▪ Financiación público-privada ▪ Economía social		▪ Metodologías ágiles, Lean start-ups ▪ Canvas ▪ Herramientas de innovación abierta
	TÉCNICOS-INSTRUMENTALES:		**OTROS:**
	▪ Gestión de presupuestos ▪ Seguimiento y evaluación de programas ▪ Dinamización de comunidades de personas ▪ Organización y dinamización de talleres		▪ Conocimientos del tercer Sector ▪ Formación en enfoque de género ▪ Conocimientos sobre la realidad sociolaboral de personas en dificultad social ▪ Movimiento asociativo

Tabla 1: Tabla sintética del perfil demandado de técnicos de emprendimiento: denominación, formación, competencias, experiencia previa y funciones

Funciones:	**PROPIAS/ESPECÍFICAS:**
	▪ Captación y selección de emprendedores, análisis de la calidad de los proyectos ▪ Análisis de viabilidad de planes de empresa ▪ Asesoramiento y apoyo tutorizado para la elaboración de Planes de Empresa ▪ Evaluación del perfil emprendedor y desarrollo de competencias técnicas y emprendedoras ▪ Diseño, gestión e impartición de formación específica (competencias emprendedoras, habilidades, negociación, TIC, herramientas, otras) ▪ Búsqueda de personas inversoras y financiación para los proyectos ▪ Generación de redes y consolidación de contactos entre proyectos, inversores y agentes ▪ Apoyo y seguimiento en las solicitudes de financiación de los emprendedores, tanto a nivel de subvenciones como microcréditos con entidades financieras y de instrumentos internos ▪ Apoyo en actividades de promoción e impulso de servicios orientados al emprendimiento en línea con las tendencias más actuales en la materia ▪ Apoyar en la elaboración de materiales y herramientas metodológicas para el programa ▪ Gestión de diferentes plataformas de la administración pública y entidades privadas (i3L, Incorpora, Gepeto, Salesforce) ▪ Gestionar telemáticamente los trámites necesarios para la creación de empresas (SL, SLNE, empresario individual, etc.) a través del sistema CIRCE y el Documento Único Electrónico ▪ Contribución a la generación de ideas innovadoras y nuevas oportunidades para el emprendimiento ▪ Captación, formación, gestión y dinamización de voluntariado ▪ Coordinación y búsqueda de empresas para mentoring y coworking ▪ Actividades para la consolidación empresarial
	GENERALISTAS:
	▪ Apoyo en la presentación de propuestas de financiación ▪ Formulación de proyectos

Tabla 1: Tabla sintética del perfil demandado de técnicos de emprendimiento: denominación, formación, competencias, experiencia previa y funciones

	▪ Gestión de proyectos ▪ Colaborar en los procesos de contratación de los servicios que requiera el Departamento para la gestión de sus programas y servicios. ▪ Comunicación con proveedores, entidades cofinanciadoras, patrocinadoras y colaboradoras ▪ Apoyo en difusión ▪ Tareas de gestión y control presupuestario ▪ Realización de encuestas de satisfacción, informes de evaluación y memorias de realización tanto técnicas como económicas ▪ Tareas dirigidas a garantizar el cumplimiento de la normativa y estándares de calidad del proyecto ▪ Gestión administrativa y documental ▪ Coordinación con otras entidades, actores y con otras áreas de la organización ▪ Facilitación-coordinación de equipos de trabajo ▪ Búsqueda sistemática de información

Fuente: elaboración propia a partir de revisión de fuentes secundarias

UNA APROXIMACIÓN AL PERFIL DE LOS TÉCNICOS

La tabla 1 proporciona información de interés sobre las características más habituales que se demandan en los técnicos de emprendimiento, y, de manera conjunta con los datos de la encuesta a las entidades y técnicos/as de YBS, permite realizar una serie de análisis al respecto:

- En lo relativo a la denominación del puesto, tal y como se mencionaba en el apartado precedente, **la denominación "Técnico de emprendimiento" es la más común (ocho de las dieciocho ofertas) seguida de "técnico de autoempleo" (dos ofertas)**. Sin embargo, en el análisis de algunas ofertas se observa que las funciones de promoción del emprendimiento las realizan los técnicos de empleo – el equivalente a un técnico de inserción laboral -, en el marco de programas de empleo o de empleo y emprendimiento[20] lo que hace patente la existencia de estas figuras *mixtas* en muchas organizaciones. Como hipótesis, este hecho puede deberse a la organización de los programas de las entidades, a los recursos de que disponen – que en determinadas ocasiones no les permiten diferenciar entre figuras y funciones -, o a la inercia de la situación anterior en la que, antes de que la figura se fuera especializando, eran los/as técnicos de empleo las/los que cumplían la función de orientar y asesorar a las personas que querían

[20] El caso más *llamativo* de entre las ofertas analizadas es quizás el de la Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid (AE), donde las actividades de fomento del emprendimiento/autoempleo las realizan técnicos de empleo, según el sistema de clasificación y ordenación de su personal. Hasta 2008 eran los Agentes de Desarrollo Local (ADL) de la AE los que desempeñaban estas funciones, concretadas en su RPT, de la siguiente manera: a) Prospección de recursos ociosos o infrautilizados, de proyectos empresariales de promoción económica local e iniciativas innovadoras para la generación de empleo en el ámbito local, identificando nuevas actividades económicas, posibles emprendedores y nuevos yacimientos de empleo, utilizando el enfoque de género; b) Difusión o estímulo de potenciales oportunidades de creación de actividad entre los desempleados, promotores y emprendedores, así como instituciones colaboradoras; c) Acompañamiento técnico en la iniciación de proyectos empresariales para su consolidación en empresas generadoras de nuevos empleos, asesorando e informando sobre la viabilidad técnica, económica y financiera y, en general, sobre los planes de lanzamiento de las empresas; d) Apoyo a promotores de empresas, una vez constituidas estas, acompañando técnicamente a los mismos durante las primeras etapas de funcionamiento, mediante la aplicación de técnicas de consultoría en gestión empresarial y asistencia en los procesos formativos adecuados para coadyuvar a la buena marcha de las empresas creadas. El acuerdo de clasificación del personal laboral del Ayuntamiento de Madrid de 2020 muestra que son los técnicos de promoción del empleo de esta administración local los que tienen entre sus funciones las actividades de promoción del emprendimiento y la innovación, estando clasificados profesionalmente en el grupo A2 de Graduados/Titulados medios. No obstante, desde 2005 existe la agencia Madrid Emprende, que tiene como misión en fomento del emprendimiento en la ciudad.

poner un negocio. Este es uno de los factores que también puede contribuir a esa confusión o escasa diferenciación entre figuras profesionales que ya se mencionaba con anterioridad en este informe.

TITULACIÓN Y EXPERIENCIA PREVIA

- Por lo que respecta a las titulaciones más demandadas, el análisis de las ofertas muestra que en general para este perfil se requiere a personas con formación universitaria, como mínimo de tres años (con una diplomatura), y procedentes de las **áreas de conocimiento de Humanidades y Ciencias Sociales;** cuando se mencionan las titulaciones se alude en particular a **las titulaciones de Ciencias Económicas y Empresariales, a Administración y Dirección de Empresas (ADE), Derecho, o Relaciones Laborales**.

  Esto es coincidente con los datos procedentes de la encuesta a técnicos de emprendimiento de YBS pues el 58% de ellos/as proceden de titulaciones de Ciencias sociales y jurídicas, y un 25% de titulaciones de Ciencias, siendo el resto de otras titulaciones[21]. En concreto, por titulaciones, el 22% dijo haberse titulado en Empresariales, el 13% en Económicas, el 17% en ADE, el 17% en Derecho y un 8% en Psicología – por citar las titulaciones más frecuentes -.

  Pese a lo ya comentado, varias de las ofertas analizadas no mencionan ninguna titulación concreta lo que, en relación con el resto de la información levantada permite afirmar que **la titulación no es determinante en el ejercicio del puesto.**

  De hecho, en la encuesta a entidades de YBS se les preguntó si consideraban relevante que sus técnicos de emprendimiento contaran con la titulación en Económicas, Empresariales o ADE: el 71% consideró que "es importante pero no imprescindible, siempre que la persona tenga experiencia previa en el puesto o las competencias personales adecuadas para atender a nuestros beneficiarios finales" y el 29%, que la titulación "no es relevante, siempre que la persona tenga experiencia previa en el puesto o las competencias personales adecuadas para atender a nuestros beneficiarios finales".

  Así pues, **factores como la experiencia previa o las competencias se consideran más relevantes para el ejercicio de este puesto.** Según ilustraba uno de los informantes, "*un técnico…debe tener una base sólida de conocimientos empresariales, que no les asegura únicamente la carrera, y generalista, que cubra del marketing a las finanzas, de los recursos humanos hasta la estrategia, porque un plan de empresa requiere saber un poco de todo…*". De hecho, algunos informantes perciben que, a menudo, los/as egresados/as de ADE o Ciencias Económicas "*lo hacen para trabajar en Deloitte o en BBVA*" [en contraposición a las entidades del Tercer Sector como las de YBS], luego "*no tienen interés* [para trabajar en el Tercer Sector] *y si se presentan, tienen una fecha de caducidad*".

- **La experiencia previa en el ejercicio de las funciones del puesto es uno de los elementos más apreciados en esta ocupación.** De la tabla anterior se desprende que se trata de uno de los requisitos más relevantes, pues prácticamente todas las

[21] De las ingenierías sólo procedía uno/a de los técnicos/as que respondió a la encuesta.

ofertas analizadas hacen hincapié en la necesidad de tener experiencia previa, entre 12 y 24 meses, aunque algunas ofertas demandan un período más amplio.

Pese a la importancia que se le otorga, **las entidades de YBS en general perciben que, cuando reclutan a alguien para ocupar ese puesto "vienen con poca experiencia previa"** (el 28% de las entidades que respondieron a la encuesta estaban totalmente de acuerdo con esa afirmación y el 71%, algo de acuerdo). Esta información se ve corroborada por la respuesta de los/as técnicos/as encuestados/as, **pues el 63% afirmaba "no tener experiencia previa al llegar a su posición"** y un 37% afirma que sí tenía experiencia previa. Así, si se aplicara el criterio de experiencia previa exigido en las ofertas analizadas a los técnicos de YBS encuestados, sólo el 20% de estos cumplirían ese requisito al incorporarse a su puesto.

Es por esto que, tal y como algunos informantes mencionan, entidades como las de YBS pueden estar cumpliendo una función de "cantera" de técnico/as de emprendimiento para otras agencias o actores, pero también para el Tercer Sector, sobre todo en lo que respecta a los perfiles más jóvenes, generalmente recién licenciados/as, que obtienen una formación amplia, completa e intensiva durante dos o tres años, y una vez adquiridas la experiencia y los conocimientos, se marchan a otras organizaciones o sectores.

LAS COMPETENCIAS

- Por lo que respecta a las **competencias de un/a técnico/a de emprendimiento,** se trata de otro aspecto considerado **crucial en el desempeño de las funciones propias del puesto.** Conviene recordar que una competencia es "*la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales o para realizar una actividad o una tarea [...] Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos (incluyendo el conocimiento tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y de comportamiento que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz*"[22].

  Así pues, las competencias implican, primero, una **movilización de los conocimientos**: ser competente en un ámbito de actividad o de práctica significa, desde este enfoque, ser capaz de activar y utilizar los conocimientos relevantes para afrontar determinadas situaciones y problemas relacionados con dicho ámbito. En segundo lugar, se pone de relieve la necesaria **integración de los distintos tipos de conocimientos** (habilidades prácticas y cognitivas, conocimientos factuales y conceptuales, motivación, valores, actitudes, emociones, etc.), lo cual supone la asunción de la distinta naturaleza psicológica del conocimiento humano, y que esta especificidad debe ser tenida en cuenta a la hora de promover y evaluar el aprendizaje de los distintos tipos de conocimiento que requiere la adquisición de cualquier competencia. Por último, hay un tercer aspecto de la competencia que debe destacarse, y es **la importancia del contexto en que esa competencia es**

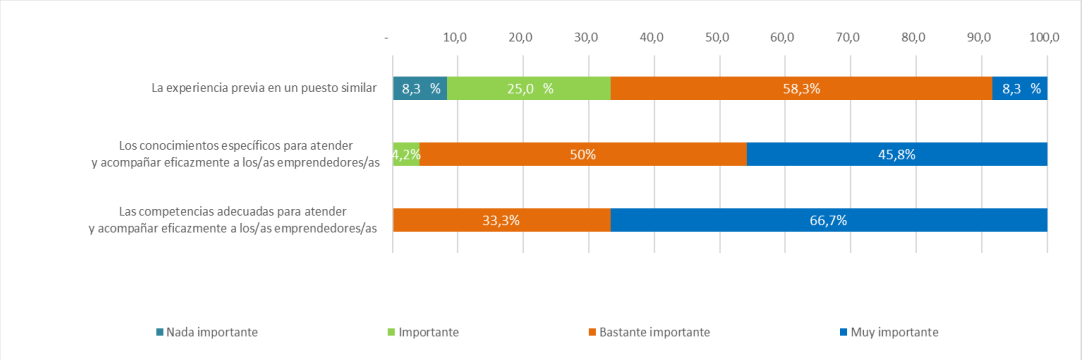
[22] Hemos tomado la definición del proyecto DeSeCo de la OCDE (2002), organización que formuló por primera vez la idea de competencia en el ámbito de la educación.

adquirida y será aplicada: las competencias deben permitir responder en situaciones diferentes, de acuerdo con las características del contexto.

Las competencias suelen ser la clave en las tareas desarrolladas en el contexto de un equipo de apoyo al emprendimiento – donde el reparto de tareas suele realizarse respondiendo fundamentalmente al binomio "competencias + experiencia previa" de la persona -, así como de las funciones asignadas, y son un elemento determinante de la ocupación, como señalan los/as informantes consultados, más aún en el caso de las entidades que trabajan con colectivos vulnerables o en riesgo de exclusión.

Los técnicos de emprendimiento de YBS encuestados destacan la importancia de este aspecto del perfil por encima de la experiencia previa o los conocimientos específicos, como muestra el gráfico siguiente. El 67% de los técnicos considera muy importante o imprescindible tener "las competencias adecuadas para atender o acompañar eficazmente a los/as emprendedores/as" y para un 33% es "bastante importante", frente a un 8% que considera muy importante o imprescindible "la experiencia previa", y un 46% que considera muy importantes o imprescindibles "los conocimientos específicos para acompañar a los/as emprendedores/as".

Gráfico 2: P12 Por favor, de los siguientes aspectos vinculados al perfil del puesto que ocupas (técnico de emprendimiento), valora su nivel de importancia en una escala de 1 a 4, siendo 1=nada importante, irrelevante, y 4=muy importante, imprescindible



Fuente: encuesta a técnicos de emprendimiento de YBS, 2021

Las ofertas de empleo analizadas recogen hasta 30 competencias, la mayoría de ellas de carácter transversal, es decir, que son comunes a muchas ocupaciones, y que permiten dar una respuesta ajustada a los retos que surgen en entornos laborales complejos; un conjunto de competencias que consideramos específicas, que se aglutinan en torno a la competencia de "espíritu emprendedor" o "competencia emprendedora", que a su vez tiene diversas sub-competencias incluidas; y por último, ciertas competencias básicas o instrumentales que deben ser mencionadas aparte.

Las competencias transversales demandadas son las siguientes:

- Autorregulación y autoconocimiento: autonomía, autogestión, estabilidad emocional, resistencia al estrés, etc.
- Competencias sociales y relacionales: empatía, comunicación y capacidad de interlocución y relación, trabajo en equipo.

- Toma de decisiones: capacidad de análisis y de gestión de proyectos, resolución de problemas, responsabilidad, etc.
- Habilidades organizativas y de planificación.
- Eficiencia.
- Flexibilidad y adaptabilidad.
- Alta capacidad de trabajo.

Aparentemente un mayor número de ofertas incide en las competencias personales vinculadas al autoconocimiento personal del técnico y su autorregulación, así como en las competencias relacionales[23], lo que sugiere la relativa importancia de que el/la técnico/a de emprendimiento tenga una estructura socioemocional bien asentada en lo personal y también, en su relación con los demás.

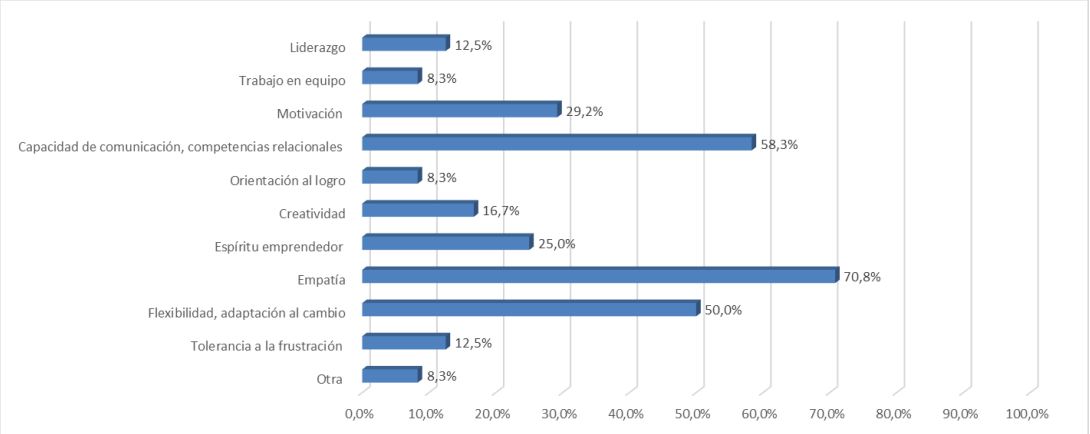
Los informantes consultados han hecho hincapié en la empatía, según uno de ellos "*deben tener la capacidad de empatizar sin pensar en el objetivo final sino pensar más en la propia persona, entender a la persona y ponerse en su lugar…*", lo que para algunos es más habitual en el Tercer Sector que en los técnicos de otras organizaciones, y permite "*ofrecer un acompañamiento más personalizado porque hacen de los proyectos de negocio algo suyo…dedican más tiempo a las atenciones…".* Como afirma uno de los informantes de YBI, "*…tiene que saber cómo usar y aprovechar los conocimientos y experiencias del emprendedor como una parte de lo que se construirá durante el asesoramiento, en beneficio del proyecto…y ser capaz de trasladar el contenido técnico al lenguaje más próximo al conocimiento y experiencia del emprendedor…*". La empatía contribuiría a ofrecer ese acompañamiento centrado en el usuario, algo que se considera cada vez más importante en la prestación de este tipo de servicios.

En la encuesta a técnicos de YBS se les preguntó por las tres competencias que consideran más relevantes para un técnico de emprendimiento[24]. Como muestra el gráfico 3, de nuevo coinciden los resultados con lo ya explicado, pues las tres competencias más valoradas, por orden, son la empatía (71%), la capacidad de comunicación y las competencias relacionales (58%) y la flexibilidad y la adaptación (50%). La motivación se menciona como cuarta opción (importante para el 29% de los/as encuestados/as) y el espíritu emprendedor, la quinta (25%).

[23] Hay que tomar estos resultados con precaución, pues en la muestra de ofertas de empleo analizadas hay una cierta sobrerrepresentación de las ofertas del Tercer Sector, nueve (el 50%), con relación a las seis ofertas del sector público (33%) y las tres del sector educativo (17%). Esto puede haber inducido a cierto sesgo en los resultados finales.

[24] Era una pregunta cerrada donde se les proporcionaban las opciones de respuesta de las que debían elegir las tres que consideraban más importantes.

Gráfico 3: P14 En el fomento del autoempleo o el emprendimiento, ¿cuáles crees que son las competencias personales que un técnico de emprendimiento debe tener? Señala las tres que te parecen más relevantes[25]



Fuente: encuesta a técnicos de emprendimiento de YBS, 2021

El resto de las competencias transversales se relacionan con la manera de afrontar su ocupación y los retos que esta les plantea, que requiere de grandes dosis de flexibilidad (*" hay muchas maneras de llegar al mismo objetivo*", según un informante), habilidades organizativas y de planificación, capacidad de análisis y de gestión y resolución de problemas, responsabilidad, eficiencia y una alta capacidad de trabajo.

Pero sin duda, son **el espíritu emprendedor y las competencias para emprender las más buscadas para los técnicos de emprendimiento** por todos los actores. Dentro de la competencia emprendedora se entienden varias competencias concretas como son la creatividad, la motivación, la orientación a resultados, la iniciativa y proactividad, la capacidad de negociación y el liderazgo, entre otras. Se trata de las competencias más repetidas en las ofertas analizadas.

Todos los informantes consultados coinciden en que los técnicos de emprendimiento son emprendedores en sí mismos, o tienen negocios o los han tenido, o hay personas emprendedoras en su entorno, esto los hace muy dinámicos, y receptivos a los diferentes momentos por los que puede pasar un/a emprendedor/a, porque ellos ya lo han vivido. En palabras de una informante "*son personas con carácter, creativas, culos inquietos, que atienden al liderazgo, pero no a la jefatura… son emprendedores de por sí, casi todos emprenden en su día a día en cosas diferentes. Tienen inquietud y necesidad de aprender. Son malos en gestiones burocráticos, con bases de datos, indisciplinados… necesitan motivación y flexibilidad…Eso limita la continuidad en parte* [de estos perfiles en un puesto] *porque se aburren, o en parte porque hay otros incentivos fuera…".*

En este sentido, **posiblemente sea la competencia emprendedora la que diferencia o hace distintivo al perfil del técnico de emprendimiento** de otros perfiles u ocupaciones profesionales similares del mismo sector (técnico de empleo, orientador, etc.), en combinación con las competencias técnicas y profesionales.

[25] Al tratarse de una pregunta con respuesta múltiple los datos del gráfico no pueden sumar 100.

Además de las anteriores, más del 70% de las ofertas requieren que los candidatos cuenten con otras competencias básicas instrumentales, como son las **competencias lingüísticas**, sobre todo en lengua inglesa – y también en el resto de las lenguas cooficiales españolas -, **y digitales.** En cuanto a las competencias digitales, lo que más se demanda es el uso fluido de paquetes de software como Office y otros paquetes de ofimática, el conocimiento y uso de redes sociales y las herramientas de gestión en soporte digital. Es posible aventurar, a tenor de los resultados del estudio de la Comisión Europea que se mencionó con anterioridad, que **en los próximos años se refuerce la exigencia de competencia digital en estos perfiles**, en tanto en cuanto los nuevos negocios van a requerir cada vez más, soporte y apoyos para integrar lo digital en su idea de negocio desde sus fases iniciales y en todas sus dimensiones. La situación producida en los últimos meses con la pandemia de la Covid19, en la que muchas empresas y negocios han tenido que reconvertirse aceleradamente en negocios digitales apuntala esta idea.

Finalmente, en lo concerniente a las competencias se observa que las organizaciones del sector público en general explicitan estas competencias en sus ofertas en menor medida que el sector privado, y en concreto que las entidades del Tercer Sector[26]. Asimismo, **las ofertas de puestos de las entidades del Tercer Sector tienden a reseñar otros aspectos intangibles como son la "vocación", la "identificación con la identidad o los valores y la misión de la propia entidad", o el "compromiso",** dimensiones que se vinculan, como señalaba una de las informantes, "*con la sensibilidad social, pues el apoyo a la persona empieza o debe empezar por lo emocional…es fácil distinguir a las personas que tienen una clara vocación social, …y también a las organizaciones".*

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Muchas de las ofertas analizadas requieren también determinados conocimientos específicos que enriquezcan o complementen las competencias técnicas y profesionales de los técnicos/as de emprendimiento en el ejercicio de sus funciones. En general, estos conocimientos pueden encuadrarse en cuatro categorías diferentes:

  1. Conocimientos técnicos contextuales o del entorno empresarial y/o económico. Se requiere a los técnicos que conozcan el contexto empresarial, el ecosistema y a los agentes del territorio o del ámbito o sector concreto, por ejemplo, de los agentes del ecosistema, del tejido industrial de la zona o región, de las industrias 4-0, del sector de las tecnologías de Electrónica, Información y Comunicación, del ecosistema de la innovación, del mercado laboral, los recursos socioeconómicos y de autoempleo de la zona o región, de la economía social del territorio…
  2. Conocimientos técnicos de metodologías. En las ofertas se mencionan algunas metodologías específicas del mundo del emprendimiento para el desarrollo de planes de empresa o de nuevos productos y servicios, en concreto las

[26] De seis ofertas analizadas de organizaciones del sector público – no educativas – cuatro no fijaban ningún tipo de competencia transversal.

metodologías ágiles del Bussiness Model Canvas o Modelo Canvas, la metodología Lean start-up, o las herramientas de innovación abierta.

3. Conocimientos técnicos-instrumentales. También se mencionan ciertas habilidades o destrezas instrumentales de carácter transversal, básicas para el desempeño de ciertas funciones o el desarrollo de algunas tareas y actividades concretas, como conocimientos en gestión presupuestaria, conocimientos en seguimiento y evaluación de programas, en dinamización de comunidades de personas o en organización y en dinamización de talleres.
4. Otros conocimientos técnicos. Finalmente, varias de las ofertas analizadas requieren – vinculado sin duda al perfil de sus usuarios/as y de las propias organizaciones -, conocimientos del movimiento asociativo, del Tercer Sector, sobre la realidad sociolaboral de las personas en dificultad social o en riesgo de exclusión y formación y conocimientos en enfoque de género y su aplicación.

El amplio rango de conocimientos específicos demandados a los/as técnicos/as de emprendimiento se relaciona con dos elementos: primero, **con la necesidad de que su perfil se ajuste tanto a la organización y a su entorno territorial y sectorial como al perfil de los/as usuarios/as atendidos por esa organización**, para poder desarrollar competentemente sus funciones; segundo, con **la necesidad de adquisición de nuevos conocimientos, y de actualización continua** de estos, lo que es producto del gran dinamismo de la economía y de la emergencia de nuevas tendencias laborales, económicas, sociales, y empresariales que es muy relevante que conozca y pueda aplicar. Se hace buena, por consiguiente, la idea de que el técnico debe tener una sólida y amplia base de conocimiento generalista en emprendimiento, que vaya de la estrategia a los recursos humanos, del marketing a las finanzas, pero estar poco especializado, una aparente paradoja que se solventa, en organizaciones como las de YBS, recurriendo de manera más o menos regular, a apoyos externos o a profesionales altamente especializados (formadores, coach, mentores, etc.), sea en una modalidad voluntaria o lucrativa, para atender esa necesidad de conocimiento altamente especializado.

A este respecto, muchos de los/as informantes consultados/as coinciden en señalar que **la actualización de los conocimientos de los técnicos es uno de los desajustes que surgen en la práctica** de las organizaciones. Hay un conjunto de razones por las que esto puede estar ocurriendo. En primer lugar por la falta de recursos económicos para esta cuestión; también influye la falta de tiempo de los/as técnicos/as, que, a tenor de la información recogida, suelen tener una alta carga de trabajo; el tipo de emprendimientos que asesoran, que como se vio con anterioridad, en muchos casos puede tratarse de autoempleo en sectores tradicionales, lo que no hace tan perentoria la actualización; otro factor puede ser la falta de visión de las organizaciones, que según expresan algunos informantes, no siempre consideran la actualización de los/as técnicos/as como prioritaria; finalmente, a veces la especificidad de esta actualización y el breve intervalo de tiempo para hacerlo dificulta que ocurra, por ejemplo, durante la pandemia ha podido incrementarse la presión sobre los técnicos para que conocieran determinadas materias jurídicas y de constitución de empresas, o en temas de digitalización. En definitiva, una insuficiente actualización de los técnicos de emprendimiento puede influir en la calidad de los servicios y apoyos prestados, en la eficiencia de las atenciones, así como en la innovación de las organizaciones que

pueden encontrar dificultades para asumir los cambios en el empleo, los mercados y el entorno.

La formación de los/as técnicos/as es, en ese sentido, uno de los grandes retos para las organizaciones de cualquier ecosistema emprendedor.

LAS FUNCIONES DE LOS TÉCNICOS

- Para concluir este apartado, las ofertas analizadas permiten vislumbrar **el perfil de los técnicos de emprendimiento a través de las funciones que les definen o les son propias**, es decir, a partir de los roles, tareas y actividades que se les asignan para cumplir con la finalidad del puesto.

Al igual que en las dimensiones anteriores, hay una gran diversidad de funciones que, dependiendo de la tipología y características propias de cada organismo, se espera que estos técnicos cumplan, si bien con carácter general se puede hacer una primera clasificación entre funciones propias y específicas de su perfil, y funciones generalistas o de carácter transversal que podrían ser comunes a otras ocupaciones y perfiles profesionales.

Por lo que atañe a las **funciones específicas, comprenden el conjunto de actividades y tareas características de los técnicos de emprendimiento, que exigen del ejercicio activo de sus conocimientos y competencias, dirigidas tanto a la persona emprendedora, como a la idea o proyecto emprendedor, y al entorno emprendedor o ecosistema**, comprendiendo las siguientes:

- Las actividades de captación y selección de emprendedores, incluyendo el análisis de la calidad de sus proyectos.
- El asesoramiento y apoyo personalizado en el desarrollo de planes de empresa, y el análisis de su viabilidad.
- La evaluación del perfil emprendedor y el desarrollo de sus competencias técnicas y emprendedoras, lo que implica el diseño, la gestión y la impartición de formación específica (competencias emprendedoras, habilidades, negociación, TIC, herramientas y otras).
- Las tareas asociadas a la búsqueda de financiación: asesoramiento, búsqueda de personas inversoras y financiación, y apoyo y seguimiento a las solicitudes de financiación de los emprendedores (subvenciones, microcréditos propios y de entidades financieras, y otros instrumentos).
- Actividades de conexión del/la emprendedor/a con el entorno: generación de redes, facilitación y consolidación de contactos entre proyectos, agentes, inversores. Búsqueda de coworking.
- Captación, formación, gestión y dinamización de voluntariado (mentoring) y/o búsqueda de empresas.
- Apoyo en la elaboración de materiales y herramientas metodológicas.

- Gestión de diferentes plataformas de recursos, sea de la administración pública y entidades privadas para la gestión del proyecto (i3L, Incorpora, Gepeto, Salesforce), sea para la tramitación electrónica necesaria para la creación de empresas (SL, SLNE, empresario individual, etc.) a través del sistema CIRCE y el Documento Único Electrónico.
- Actividades para la consolidación empresarial.
- Apoyo en actividades de promoción e impulso de nuevos servicios orientados al emprendimiento y contribución a la generación de ideas innovadoras y nuevas oportunidades para el emprendimiento.

En cuanto a las funciones que hemos denominado "generalistas", se trata de tareas de tipo técnico vinculadas a la gestión de proyectos, es decir, dirigidas a administrar, planificar, coordinar, y a realizar el seguimiento y control de todas las actividades y de los recursos para la correcta ejecución del proyecto. Por su naturaleza, estas funciones podrían referirse a otros ámbitos de actividad diferentes. Se mencionan entre otras:

- La formulación de proyectos, el apoyo en la presentación de propuestas de financiación, la búsqueda sistemática de información.
- La colaboración en los procesos de contratación de los servicios que requiera el Departamento para la gestión de sus programas y servicios.
- Las tareas de facilitación-coordinación de equipos de trabajo.
- La coordinación con otras entidades, actores y con otras áreas de la organización.
- Las funciones de gestión del proyecto, incluyendo tareas de gestión y control presupuestario, la gestión administrativa y documental, la realización de encuestas de satisfacción, informes de evaluación y memorias de realización tanto técnicas como económicas…también las tareas dirigidas a garantizar el cumplimiento de la normativa y estándares de calidad del proyecto.
- Las tareas de difusión y comunicación del proyecto, con proveedores, entidades cofinanciadoras, patrocinadoras y colaboradoras.

Si se relacionan estas funciones que el mercado laboral está demandando con la clasificación de los apoyos del MINTC en su estudio, se observa que en general, **las ofertas analizadas hacen poca a ninguna alusión a las funciones vinculadas a la decisión de emprender**, es decir, a la fase previa de sensibilización, de generación de ideas y de trabajo previo en el entorno para estimular el emprendimiento, y que sólo una de las ofertas mencionaba las funciones de **consolidación empresarial**, para negocios que se encuentran en fases más avanzadas de desarrollo y que requieren quizás, otros tipo de apoyos diferentes. En general, se están demandando perfiles que den cobertura a la gestación de la idea de negocio y al primer desarrollo de los proyectos, y en menor medida, a la creación y tramitación de las empresas o a su consolidación posterior. Esto apunta en la dirección de que los esfuerzos se están concentrando en la creación de nuevas empresas y en sus primeros estadios de desarrollo, que es cuando se produce mayor mortalidad empresarial.

Por lo que se refiere en concreto a la gestión del mentoring, únicamente tres ofertas mencionan esta función, siendo las tres de entidades del tercer Sector y específicamente una de ellas de una entidad perteneciente a YBS.

Asimismo, es posible aventurar que las funciones no específicas o más generalistas de estos puestos ocupen una parte importante de la actividad o del tiempo de esperado de trabajo de los/as técnicos/as de emprendimiento, lo que concuerda con algunos comentarios de los informantes consultados que apuntan en un *exceso de burocracia, o de carga administrativa* en estos puestos. De nuevo, es plausible pensar que esto opere en detrimento del tiempo de atención proporcionado a los/as emprendedores/as tanto en términos de duración de las atenciones como de la calidad del apoyo que se les presta.

Una vez realizada esta aproximación al perfil del técnico/a de emprendimiento demandado por el *mercado* del ecosistema de emprendimiento, es necesario analizar las particularidades y características del ejercicio de esta función en las entidades de YBS.

05 YBS y la singularidad del apoyo a colectivos con dificultades para emprender

YBS Y EL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO Y EL AUTOEMPLEO EN COLECTIVOS CON ESPECIALES DIFICULTADES PARA EMPRENDER

La red YBS nació como una "sucursal" en España de la red internacional Youth Business International (YBI) cuyo objetivo es apoyar a las personas jóvenes, de 18 a 35 años, de todo el planeta a crear negocios y hacerlos crecer de manera sostenible[27], y que está presente en 45 países, con una gran diversidad de organizaciones, comprendiendo organizaciones no lucrativas, empresas sociales, instituciones de microfinanzas, asociaciones de negocios, organizaciones de formación, o incubadoras.

Así en 2014 YBS fue promovida como una iniciativa de impacto colectivo por dos instituciones con experiencia contrastada en el fomento del autoempleo entre los jóvenes, la Fundación Tomillo y la Fundació Privada per a la Promoció de l'Autoocupació de Catalunya, CP'AC, actualmente Autoocupació, que vieron la oportunidad de traer el modelo, las metodologías y herramientas de YBI a nuestro país. La primera actuación consistió en una experiencia piloto en Madrid y Cataluña respectivamente, con el apoyo de la administración pública y de varias compañías privadas.

No obstante, en menos de diez años la red ha ido creciendo y extendiéndose por el territorio nacional hasta las actuales once organizaciones en trece Comunidades Autónomas, haciendo buena su vocación de difundir su visión y misión, de transferir sus metodologías, y de incorporar más organizaciones que aporten conocimiento y nuevas experiencias. La posibilidad de intercambiar puntos de vista, de aprender de otros y de compartir su experiencia y conocimiento es reseñado por todos los informantes consultados como uno de los estímulos principales de pertenencia a la Red.

Casi como un valor fundacional la diversidad es uno de los rasgos característicos de YBS, resultado de aglutinar organizaciones muy diferentes en sus circunstancias, tamaño, función, origen y trayectoria, colectivos de atención, o implantación territorial, con puntos de partida disímiles. Ello aporta a la Red un cierto carácter experimental, un positivo dinamismo, y explica también los diferentes momentos que atraviesa, en virtud de los momentos que atraviesan sus organizaciones miembros: YBS *está viva, respira y palpita con el entorno*. Dentro de esa senda de ampliación y crecimiento sostenido, puede decirse que la Red está inmersa en la actualidad en un proceso de definición de su identidad, su orientación y de consolidación como plataforma colectiva de impacto dentro de un contexto de cambio acelerado.

Si el objetivo de la Red es fomentar el autoempleo entre los/as jóvenes de 18 y 35 años, aportando soluciones al desempleo juvenil, todos los socios locales de la Red apoyan el emprendimiento juvenil, aunque no en exclusiva, porque la mayoría de estos combinan las actuaciones o servicios para emprendedores jóvenes con otros para perfiles más generalistas. Así, de las organizaciones encuestadas, el 71% tienen entre sus beneficiarios a emprendedores con carácter general, y el 86%, a otros grupos sociales en riesgo de

[27]En la web de YBI se dice "YBI supports young people (18-35) around the world to start, grow and sustain businesses" (consulta 30.08.2021).

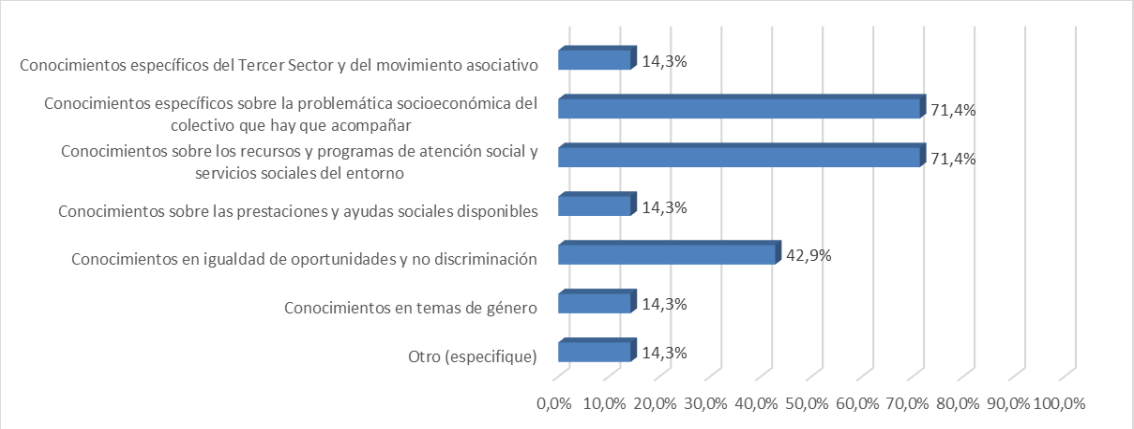
exclusión (inmigrantes, mujeres, personas en riesgo de pobreza, población de etnia gitana, personas con discapacidad, población reclusa…).

El plausible suponer que el tipo de colectivos atendidos afecte al perfil de los técnicos de emprendimiento que requieren y a la atención prestada, pues las realidades y problemáticas asociadas a la población reclusa, la población joven o las personas con discapacidad, por poner tres ejemplos, son distintas y presentan ciertas especificidades, una opinión que corroboran tanto las entidades como los técnicos encuestados/as.

El 100% de las entidades encuestadas considera que, para el fomento del autoempleo o el emprendimiento con colectivos vulnerables son necesarias competencias personales específicas en los técnicos de emprendimiento, siendo en concreto, a juicio de las entidades, las más relevantes la empatía (para el 100% de las respuestas); la flexibilidad y la adaptación al cambio (para el 71,4%) y la motivación y la capacidad de comunicación y las competencias relacionales (43% respectivamente)[28].

Asimismo, el 86% de las entidades de YBS considera que además de las competencias, los técnicos deben contar con conocimientos específicos para poder fomentar el emprendimiento en colectivos vulnerables, y en concreto, como muestra el gráfico siguiente, "*conocimientos específicos sobre la problemática socioeconómica del colectivo al que hay que acompañar*" (71,4%); "*conocimientos sobre los recursos y programas de atención social y servicios sociales del entorno*" (71,4%); y "*conocimientos en igualdad de oportunidades y no discriminación*" (42,9%).

Gráfico 4: P15 Ámbitos de conocimiento específicos para el fomento del emprendimiento y el autoempleo con colectivos vulnerables



Fuente: Encuesta a entidades de YBS, 2021

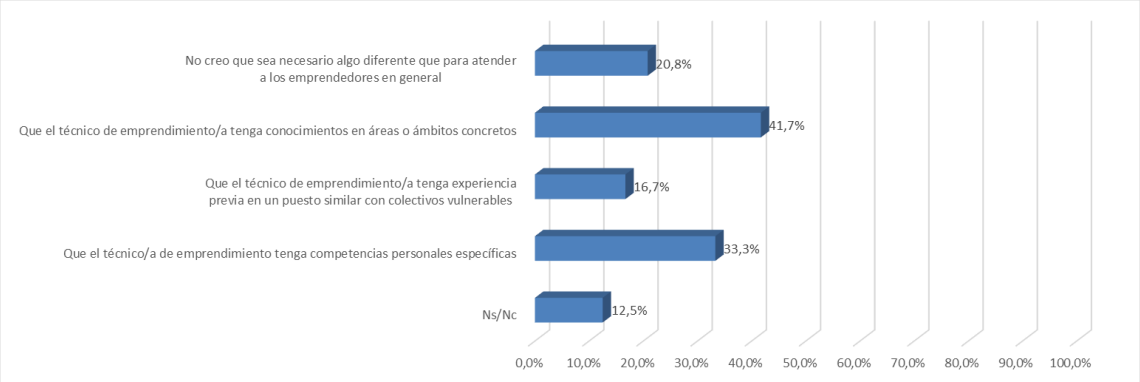
Es posible que estos sean conocimientos que los técnicos no adquieran de manera habitual durante su formación universitaria, especialmente si provienen de titulaciones ajenas a lo social.

Los técnicos de YBS, por su parte, dan mayor importancia a tener conocimientos concretos (41,7%) sobre el colectivo o el grupo social con el que se quiere trabajar el emprendimiento, que a las competencias personales específicas (33,3%), si bien un 20% de los técnicos no considera necesarios conocimientos o competencias diferentes a las

[28] Era una pregunta de respuesta múltiple donde se les pedía que señalaran las tres competencias que consideraban más relevantes.

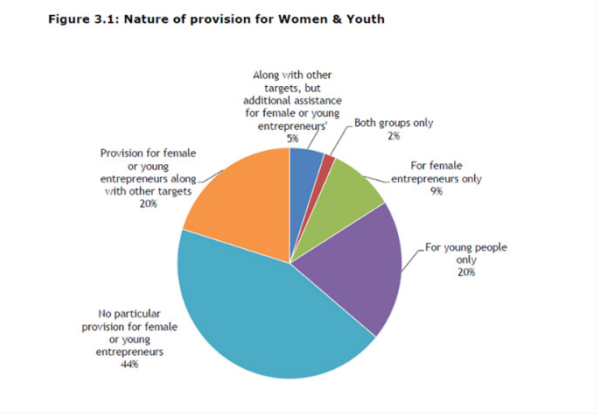
requeridas para trabajar con los emprendedores en general, como muestra el gráfico siguiente:

Gráfico 5: P15 En el fomento del autoempleo o el emprendimiento con colectivos vulnerables, señala por favor si crees que es necesario... (marca las que correspondan)[29]



Fuente: Encuesta a técnicos de emprendimiento de YBS, 2021

Los técnicos encuestados especificaron estos conocimientos y competencias destacando: las competencias de motivación, empatía, la escucha activa y otras habilidades relacionales, la tolerancia a la frustración, la orientación al logro, la flexibilidad y la implicación; los conocimientos jurídicos y legales, fiscales, y laborales, el conocimiento de los recursos de apoyo en el entorno para ese colectivo y los contactos y redes de organizaciones que apoyan a ese colectivo; y conocimientos concretos de ese colectivo y de emprendimiento con colectivos vulnerables así como de interculturalidad.



Fuente: Evaluation of Support Services for would-be Entrepreneurs and Newly Established Businesses. Comisión Europea (2019).

Las entidades de YBS, por tanto, engrosan ese 50% aproximado de iniciativas y recursos de apoyo al emprendimiento juvenil identificados por la Comisión Europea en 42 países, sea en exclusiva (sólo el 20% de las iniciativas y/o programas se dirigen únicamente a jóvenes), o de manera combinada con el apoyo a otros grupos o colectivos.

En línea con lo que hace patente la Comisión Europea, la metodología del mentoring es uno de los elementos distintivos del trabajo de la Red y de sus socios, que está contribuyendo a amalgamar *esa identidad común* que está en proceso de construcción. Aunque alguno de los socios ya empleaba esa metodología con sus emprendedores antes de incorporarse a YBS, el primer proyecto colectivo de la Red

[29] Esta pregunta es de respuesta múltiple, por eso los porcentajes no suman 100.

supuso la aplicación entre 2014 y 2018, de un programa de mentoring para emprendedores jóvenes, propiciado por JP Morgan y transferido desde YBI[30].

El mentoring de YBS se basa en la creación de un espacio de confianza en el que las personas mentoras ayudan a los emprendedores/as a identificar y afrontar los retos a los que se enfrenta su negocio, a partir de la reflexión conjunta, ayudándoles a tomar sus propias decisiones, potenciando el desarrollo de sus competencias y fomentando su crecimiento personal y profesional. La clave del programa en términos de intervención es doble: por un lado, es un programa basado en la experiencia vivida, dado que la persona mentora ya ha pasado en su propia vida por esas circunstancias, lo que le dota de fuerza y credibilidad y comenta la confianza del emprendedor/a; por otro lado, el/la mentor/a no da consejos o actúa como un consultor, sino que ayuda al/la joven a que encuentre las soluciones por sí mismo/a siendo el compromiso entre ambos, intenso y de largo plazo (mínimo un año de duración con reuniones periódicas mensuales).

El otro elemento que hace distintivo este programa de otras iniciativas de mentoría es que se articula como un programa de voluntariado, asegurando la participación desinteresada, independiente y neutral de los/as mentores/as, cuyos perfiles son muy variados (empresarios/as, directivos/as, profesionales liberales, trabajadores/as, autónomos/as, consultores/as, etc., en activo y con experiencia en gestión empresarial). El buen funcionamiento del mentoring de YBS se fundamenta en un cuidado proceso de captación, identificación y de emparejamiento entre emprendedor/a y mentor/a, función que suelen cumplir, a partir de las metodologías propias de YBI, los técnicos de emprendimiento de las entidades. Uno de los efectos de la aplicación de este programa en las entidades ha sido la progresiva especialización de técnicos de emprendimiento como "técnicos de mentoring", lo que requiere de unas competencias inter-relacionales y sociales presumiblemente más desarrolladas[31].

El último "giro de tuerca" de este programa ha sido la adaptación de su metodología para ayudar a negocios en situación de dificultad, debido a la pandemia de la Covid 19, a la toma de decisiones para garantizar su supervivencia, en el programa SOS Mentoring en el año 2020.

Además del programa de mentoring, YBS ha promovido la implementación de otros programas innovadores en el conjunto de la Red, para trabajar las habilidades y

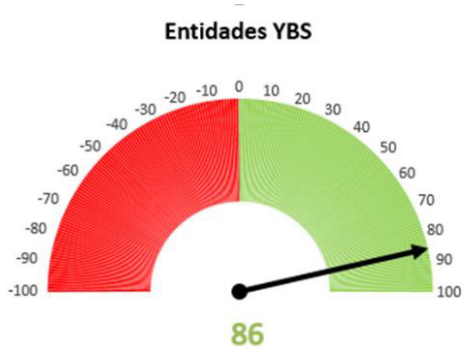
[30] El programa, que incluía la adaptación al contexto español de las mejores prácticas de mentoring en los diferentes miembros de la red de Youth Business International, supuso un primer pilotaje en Madrid y Barcelona para su posterior transferencia y escalado al conjunto de miembros de la Red.

[31] Algunos/as informantes mencionan que realizar la captación e identificación de los mentores, la gestión de la bolsa de mentores, la formación, el "matching" o emparejamiento entre emprendedores y mentores, el seguimiento y la evaluación de las relaciones de mentoring, etc. requiere de mayores dotes de comunicación, de flexibilidad, buen trato, etc.

estrategias básicas tanto en los equipos de los socios locales, como de los emprendedores y sus comunidades emprendedoras, de entre los que podemos mencionar el Programa de entrenamiento en competencias emprendedoras Compe10cias LED, auspiciado por la Fundación Endesa, o recientemente, el Programa de Microcréditos patrocinado por esa misma Fundación, para la concesión directa de microcréditos sociales de hasta 5.000€. Con frecuencia estos programas de YBS aparejan la transferencia de recursos económicos o humanos a los socios locales para su correcta implementación, lo que también funciona como un incentivo a su participación en la Red.

Asimismo, una parte importante de la actividad de YBS se traduce en la formación continua a las entidades y a sus emprendedores, en el uso de metodologías innovadoras, en competencias emprendedoras o en digitalización, por mencionar tres temáticas, siendo una de las áreas estratégicas de trabajo de la Red, sobre la que profundizaremos más adelante en el documento, y por la generación de herramientas y materiales de apoyo. **La formación, en efecto, parece uno de los recursos fundamentales para generar capacidad, identidad y sentido de pertenencia entre los miembros de esta.**

En definitiva, **YBS se configura como una iniciativa pionera en España de fomento del emprendimiento y el autoempleo juvenil, única en su especie**, cuyo valor añadido reside en su apuesta por la innovación, y por la generación y transferencia de metodologías y conocimiento a los socios, y por su marca, para cuya revalorización y asentamiento se está trabajando en la actualidad. Si bien es una Red con un recorrido relativamente corto, y que en su gobernanza, planificación estratégica y actividades se ve en la necesidad de balancear los diferentes intereses de las entidades, la opinión mayoritaria sobre esta es muy positiva, prevaleciendo la sensación de que estar en la Red merece la pena porque da la oportunidad de acceder a proyectos conjuntos, a contactos, a otras metodologías, a otras redes y a diferentes experiencias que enriquecen a todas las partes. Y sirve como plataforma que coadyuva al acceso a nuevas financiaciones para los socios. En este sentido, hay un nivel de confianza elevado en los servicios de apoyo al emprendimiento de las entidades YBS, obteniendo 86 puntos sobre 100 en sistema de medición de la satisfacción Net Promoter Score (NPS)[32].



Fuente: Encuesta a entidades de YBS (2021)

[32] Se formuló una pregunta en este sentido en la encuesta a entidades. El NPS es un sistema y un indicador para medir la lealtad y la satisfacción del cliente cuyo objetivo es descubrir la probabilidad de que una persona recomiende una marca, una empresa, un producto o un servicio a otra persona, en una escala de 1 a 10, porque las recomendaciones de personas cercanas generan un alto nivel de confianza en los demás. El creador de este sistema, Frederik Reicheld descubrió que en la práctica se podía categorizar a los clientes en tres categorías, cada una de las cuales guarda una

EL PERFIL DE LOS TÉCNICOS YBS: UNA REALIDAD MARCADA POR LOS COLECTIVOS DE ATENCIÓN

El objetivo de la Red, como se mencionaba anteriormente, es fomentar el autoempleo y el emprendimiento de los/as jóvenes que, según acreditan organizaciones como la OCDE, la Comisión Europea o el proyecto GEM, están infrarrepresentados entre el colectivo emprendedor y se encuentran en muchos países con la realidad pertinaz del desempleo.

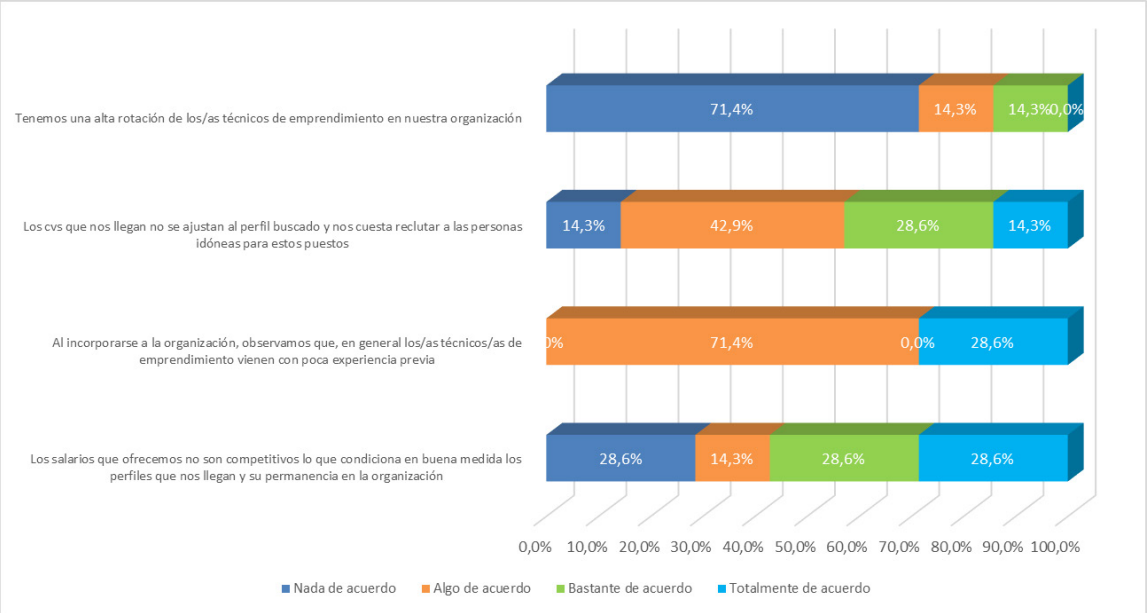
Los jóvenes son un colectivo con especiales dificultades para emprender, como otros grupos sociales a quienes atienden las entidades de la Red, de ahí que sea relevante que el perfil de los técnicos/as de emprendimiento se ajuste, en el desarrollo de sus funciones a sus particularidades, tal y como las propias entidades reconocen. La información levantada sugiere que esos conocimientos y competencias se adquieren durante el desarrollo de las funciones propias del puesto y en menor medida, en la etapa formativa anterior, de ahí que al ser reclutados/as carezcan de cierta experiencia previa, competencias y conocimientos necesarios.

Pero también entraña, tal y como explicitan las entidades, una cierta vocación, sensibilidad hacia estas problemáticas y, en definitiva, compromiso social, lo que resta idoneidad para el desempeño de esa ocupación a algunos/as profesionales, que por formación e incluso experiencia, potencialmente podrían desempeñarla pero carecen de la *motivación*. La perspectiva de las entidades de YBS, no debe olvidarse, tiene un marcado enfoque social que otros actores del ecosistema del emprendimiento no comparten necesariamente.

En ese sentido, la captación y el reclutamiento de los perfiles más adecuados adquiere una dimensión especial y no siempre es una tarea fácil, porque en ella confluyen las características del perfil demandado y las realidades del mercado de trabajo.

relación directa entre las respuestas y los comportamientos: los clientes que respondieron con un 9 o un 10, mostraron un comportamiento de compra y de recomendación bastante alto (los llamados promotores); los que respondieron con un 7 o un 8, mostraron un comportamiento mucho más pasivo (los llamados pasivos); y los que dieron puntajes desde el 0 hasta el 6, no mostraron ningún comportamiento positivo para la empresa siendo incluso, en muchos casos, sus opiniones hacia otras personas sobre la empresa negativas (los llamados detractores).

Gráfico 6: P6 Por favor, señala tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al reclutamiento de estos perfiles, puntuando cada pregunta en una escala de 1 a 4, siendo 1=nada de acuerdo y 4 =totalmente de acuerdo:



Fuente: Encuesta a entidades de YBS, 2021

Según manifiestan las entidades de YBS en la encuesta, "*los cvs que nos llegan no se ajustan al perfil buscado y nos cuesta reclutar a personas idóneas para estos puestos*" (el 43% de las entidades está bastante de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación), y "*al incorporarse a la organización, observamos que en general los técnicos/as de emprendimiento vienen con poca experiencia previa*" (el 29% estuvo completamente de acuerdo con esta afirmación y el 71%, algo de acuerdo), lo que ilustra esa cierta dificultad para reclutar perfiles aptos.

Las entidades piensan que, su escasa competitividad salarial frente a otros actores, por ejemplo, del sector privado o del sector público – que ofrecen otro tipo de ventajas o beneficios – condiciona el tipo de perfiles que les llegan y su permanencia en la organización (el 57% estuvieron bastante o muy de acuerdo con esta afirmación)[33].

Esto explicaría el mencionado "efecto cantera" según el cual, un/a técnico/a de emprendimiento inexperto/a o recién licenciado se postularía a entidades como las de YBS y tras el ejercicio del puesto, a modo de rodaje, durante un período de 2-3 años en que adquiriese unas ciertas competencias y conocimientos, abandonaría esta entidad para pasar a ejercer estas funciones en otro actor como por ejemplo, una administración pública, con mejores condiciones laborales – menor carga laboral, mejor salario, horario más reducido-. El reclutamiento, además, se vería dificultado en épocas de bonanza económica en las que, al igual que desciende la tasa emprendedora por el aumento del empleo, disminuye el contingente disponible de potenciales técnicos/as de emprendimiento que, de postularse, optarían por otros organismos o actores con condiciones laborales más ventajosas.

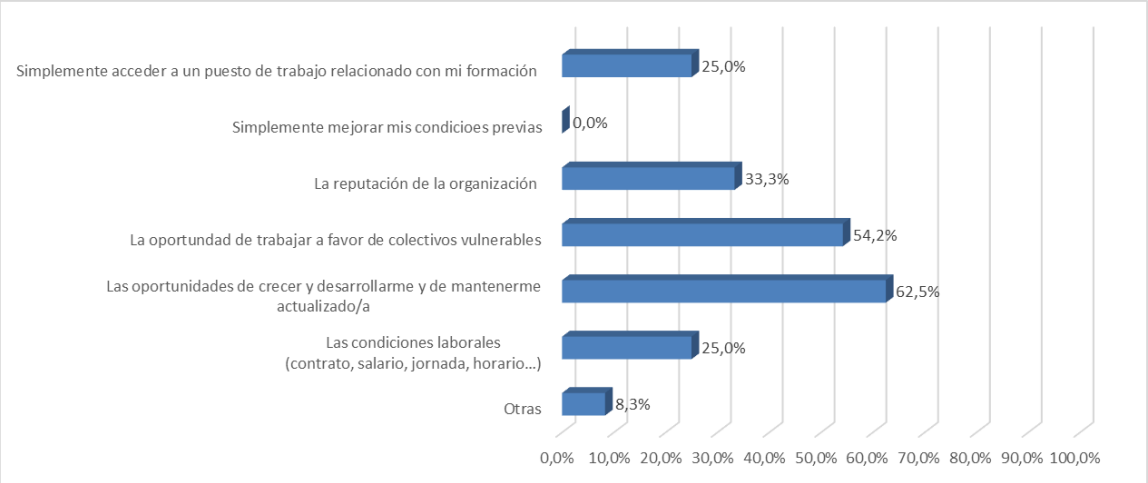
[33] Sin embargo, un 29% de las entidades no estuvieron de acuerdo con esta afirmación.

Los técnicos encuestados corroboran indirectamente la versión de las entidades en lo relativo a las condiciones laborales.

Así, cuando se les pregunta por las razones o motivos que les atrajeron de la posición que ocupan, los tres motivos más mencionados son *"las oportunidades de crecer y desarrollarme y de mantenerme actualizado/a*" (62,5%), "*la oportunidad de trabajar a favor de colectivos vulnerables*" (54,2%), y "*la reputación de la organización*" (33,3%). "*Las condiciones laborales*" concentra únicamente un 25% de las respuestas.

En estos, por tanto, las posibilidades de aprender y de desarrollarse, la oportunidad de trabajar con colectivos vulnerables, o los intangibles asociados a la reputación de las organizaciones serían los aspectos más valorados en las posiciones ofertadas, aspectos que no se asocian tanto a las condiciones del empleo cuanto al refuerzo de la empleabilidad de estos/as candidatos.

Gráfico 7: P8 ¿Qué fue lo que te atrajo, en su momento, de esta posición? (Marca hasta 3 opciones)



Fuente: encuesta a técnicos de emprendimiento de YBS (2021)

Cuando se pregunta a los/as técnicos/as por los **aspectos que no les satisfacen de su puesto actual,** las condiciones salariales son relevantes pero no las que más insatisfacción generan: el 58% de los técnicos/as señala "*el exceso de carga laboral, que no me permite atender y acompañar a los emprendedores/as con la calidad que se requiere*" como el aspecto que menos les gusta, y el 25%, "*no me satisface el salario, creo que es inferior al que puede percibirse en el mismo puesto en otro tipo de organización*". Un 8% señala además que "*no me satisfacen las condiciones contractuales, la jornada o el horario*". Sin embargo más de un tercio de los/as técnicos/as (el 33%), señalan que "*no hay ningún aspecto de mi puesto actual que no me satisfaga*".

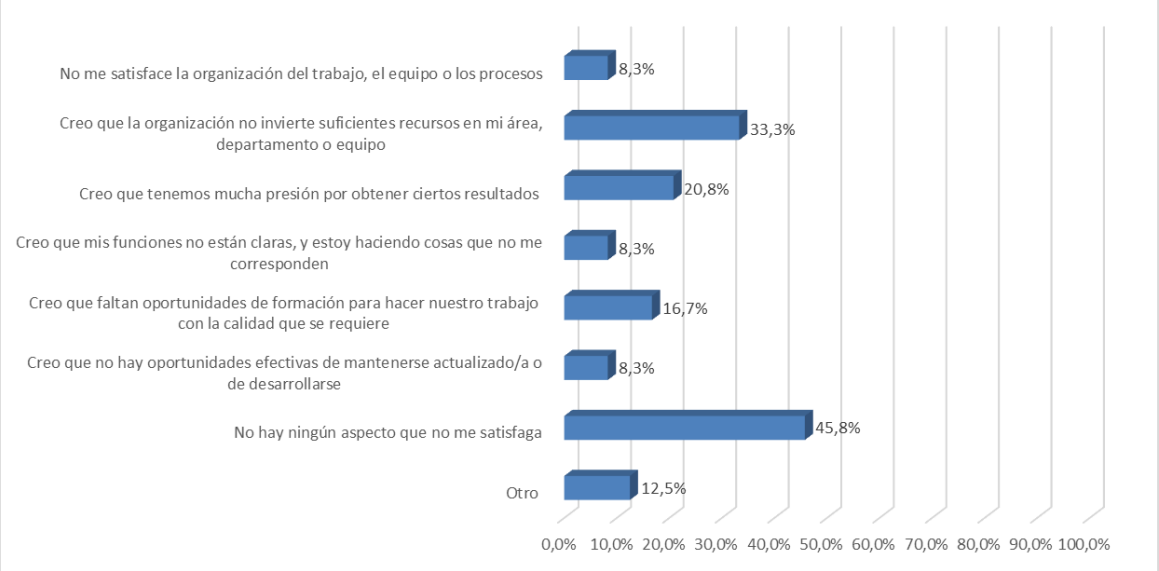
La aparente dificultad para reclutar perfiles óptimos no parece guardar ninguna relación con la rotación en estos puestos, al menos no en el momento de distribución de la encuesta, pues la rotación no es a priori un problema para más del 70% de las organizaciones encuestadas, como muestra el gráfico 6.

De hecho, más del 80% de los técnicos/as encuestados/afirman llevar en su puesto más de 12 meses y el 79% llevan más de 24 meses ejerciéndolo.

Esto debe de guardar alguna relación con los niveles de satisfacción promedio de los técnicos en las entidades YBS. El 46% de los /as técnicos/as afirman que "*no hay ningún aspecto en la organización que no me satisfaga*".

Con todo, **hay ciertos aspectos organizativos con los que los/as técnicos/as no están satisfechos/as,** y en concreto se destacan aspectos tales como la **inversión de recursos** en el área, departamento o equipo de emprendimiento (33%), la **presión por obtener resultados** (20%), y la **falta de oportunidades de formación**, lo que impide hacer el trabajo con la calidad requerida (17%). La falta de oportunidades para mantenerse actualizado/a en el puesto de trabajo es mencionado en menor medida (8%), al igual que otras cuestiones como la organización del trabajo, el equipo o los procesos, o las funciones desempeñadas.

Gráfico 8: P18 Pensando en aquellos aspectos que no te satisfacen de tu organización actual, ¿cuáles dirías que son? Elige hasta 3 opciones

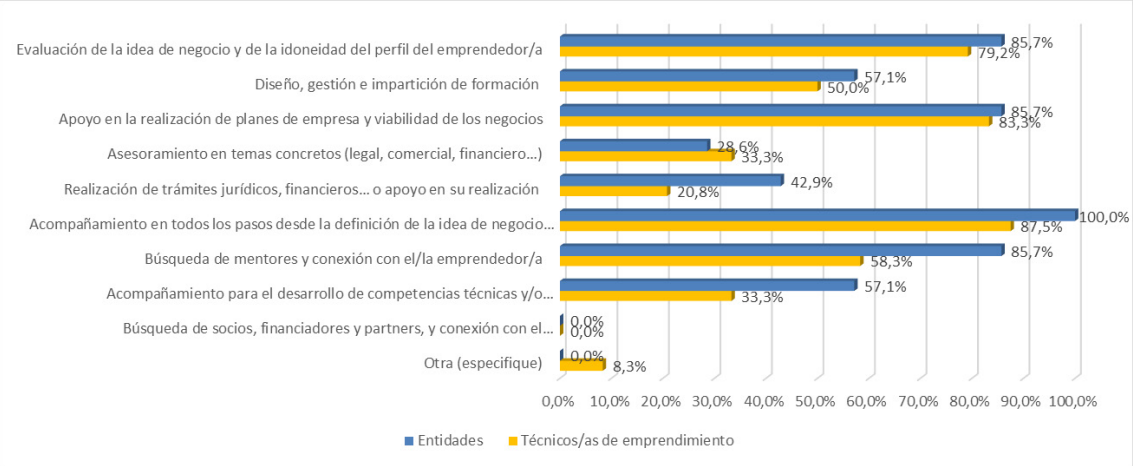


Fuente: Encuesta a técnicos de emprendimiento de YBS, 2021

En general **las entidades de YBS muestran un alto nivel de satisfacción con sus técnicos/as**, pues para el 71% su perfil es idóneo si bien para un 14% carecen de ciertos conocimientos, experiencia o competencias para cumplir de manera óptima con sus funciones.

¿Cuáles son las funciones de los técnicos en YBS? Para completar este punto, conviene acudir a los resultados de las encuestas.

Gráfico 9: Funciones principales de los técnicos de emprendimiento en YBS, según las entidades y los técnicos



Fuente: Encuesta a entidades y a técnicos de emprendimiento de YBS, 2021

En general hay consenso en las que se consideran las cinco funciones principales que cumplen los técnicos, que son "*el acompañamiento en todos los pasos desde la definición de la idea de negocio hasta la creación de la empresa o el negocio*", "*la evaluación de la idea de negocio y de la idoneidad del perfil del emprendedor/a*", "*la búsqueda de mentores y conexión con el emprendedor*", "*el apoyo en la realización de planes de empresa y viabilidad de los negocios*" y "*el diseño e impartición de formación*". Tanto entidades como técnicos coinciden en señalar en primer lugar la función de acompañamiento (100% de respuestas y 87,5% respectivamente) y, en segundo lugar, el apoyo en la realización de planes de empresa (85,7% de las respuestas de las entidades, 83,3% de las de los técnicos).

Sin embargo, para las entidades la búsqueda de mentores, y la evaluación de la idea de negocio y la idoneidad de los perfiles destacan con la misma importancia (85,7% de las respuestas) pero con menos fuerza para los técnicos (79,2% y 58,3% respectivamente). El diseño, gestión e impartición de la formación aparece como función principal para el 57% de las entidades y el 50% de los técnicos. Las entidades destacan una última función, con el mismo porcentaje de respuestas, que es la relativa al "*acompañamiento para el desarrollo de competencias técnicas y emprendedoras*" (57% respuestas entidades) considerada menos relevante por el 33% de las respuestas de los técnicos. De la misma manera, el 49% de las entidades destacan el "*asesoramiento en temas concretos (legal, comercial, financiero...)*" como una función destacada de los técnicos, que como en el caso anterior estos destacan en menor medida (33%).

El análisis cruzado de las funciones destacadas por entidades y técnicos de YBS y de las ofertas de empleo para los técnicos/as de emprendimiento muestra una gran consistencia entre ellas, si bien hay algo que destaca particularmente en las entidades de YBS y es la importancia que le otorgan sus socios al mentoring, que parece haberse incorporado como una práctica más al día a día de los técnicos de emprendimiento. Este es con seguridad uno de los elementos característicos de estas entidades y de su forma de hacer.

La diferencia de percepción entre técnicos y entidades en cuanto a la importancia atribuida a las diferentes funciones puede radicar, como hipótesis no contrastada, en el

grado de especialización de esas tareas que quizás, pueden exceder el enfoque más tradicional de apoyo a emprendedores y su idea de negocio[34].

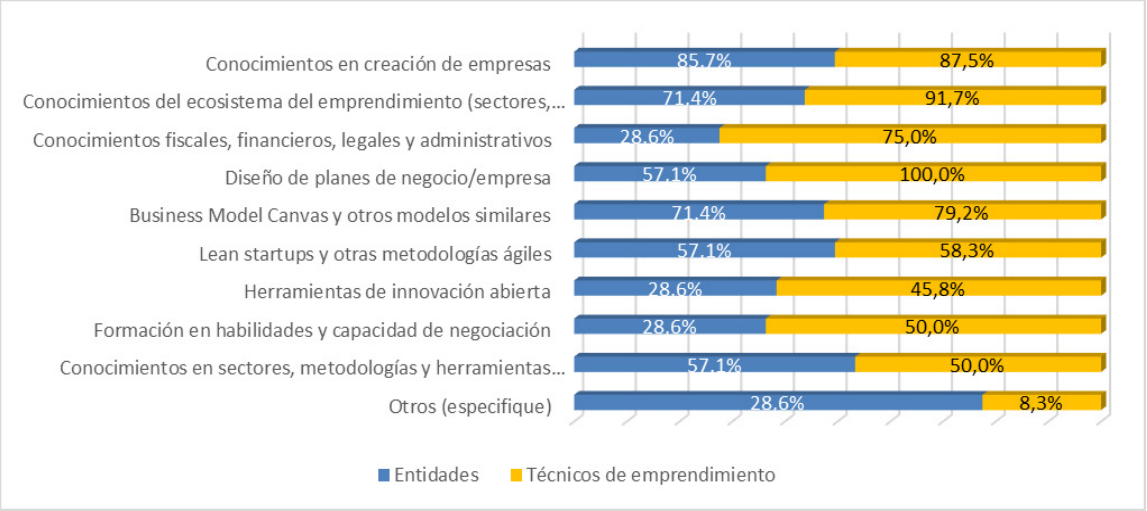
Las diferencias de percepción aparentemente también se hacen notar en lo que se consideran conocimientos básicos de los técnicos[35]. Como muestra el gráfico posterior, las entidades parecen concentrar más sus respuestas en determinado aspectos o temáticas mientras que para los técnicos *todo parece importante*, produciéndose una mayor dispersión en sus respuestas.

Para las entidades los conocimientos básicos de un técnico/a deberían ser, por este orden, "*los conocimientos en creación de empresas*" (86%), "*los conocimientos del ecosistema del emprendimiento (sectores, programas, actores, recursos…)*" y el "*Business Model Canvas y otros modelos similares*", a partes iguales (71%), y los conocimientos sobre "*diseño de planes de negocio*", "*Lean start-ups y otras metodologías ágiles*", y "*conocimientos en sectores, metodologías y herramientas digitales o vinculadas a las TIC*", también destacadas con la misma importancia (57% de las respuestas). Finalmente estarían los "*conocimientos fiscales, financieros, legales y administrativos*", "*las herramientas de innovación abierta*" y la "*formación en habilidades y capacidad de negociación*" (29% respectivamente).

Para los/as técnicos/as, los conocimientos básicos que debe tener un técnico de emprendimiento para ejercer eficazmente sus funciones son, por este orden, "*el diseño de planes de negocio/empresa*" (100%), "*los conocimientos del ecosistema del emprendimiento*" (92%), "*los conocimientos en creación de empresas*" (88%), el "*Business Model Canvas y otros modelos similares*" (79%), los "*conocimientos fiscales, financieros, legales y administrativos*" (75% de las respuestas), las "*Lean start-ups y otras metodologías ágiles*" (58%). La "*formación en habilidades y capacidad de negociación*" y el "*conocimientos en sectores, metodologías y herramientas digitales o vinculadas a las TIC*" figuran después (50% respectivamente), siendo "*las herramientas de innovación abierta*" *consideradas las menos necesarias (46%).*

[34] Sería necesario profundizar en esta cuestión para comprender el origen de esta percepción, aspecto que no ha podido ser contrastado en el presente estudio.
[35] De nuevo, parece importante recordar que las encuestas han sido contestadas por una muestra pequeña de entidades y técnicos/as, lo que siempre aconseja indagaciones más amplias y tomar los resultados con cautela.

Gráfico 10: Conocimientos considerados básicos para los técnicos de emprendimiento en YBS, según las entidades y los técnicos[36]



Fuente: Encuesta a entidades y a técnicos de emprendimiento de YBS, 2021

Así pues, se observa cómo los técnicos le dan más peso a los conocimientos más instrumentales y a las metodologías que permiten trabajar el diseño de los planes de negocio, pero también a los conocimientos fiscales, legales, administrativos y financieros. Técnicos/as y entidades coinciden en considerar básico el conocimiento del ecosistema y los recursos del entorno.

Hay que destacar, sin embargo, cómo **las entidades parecen incidir en mayor medida, en la necesidad de que los técnicos cuenten, de partida, con una base sólida en materia de sectores, metodologías y herramientas digitales o vinculadas a las TIC**. Esto cobra más sentido, y puede estar influido, por la coyuntura de la pandemia y la *urgencia de la digitalización* que ha desatado en todos los sectores de la actividad económica, pero además tiene una relación directa con la necesidad de actualización continua de los conocimientos, herramientas y formas de hacer de los equipos de apoyo al emprendimiento y sus técnicos. **La innovación, en definitiva, es una de las cuestiones clave que debe incorporarse a la agenda del apoyo al emprendimiento.**

Retomando sintéticamente lo ya comentado en el apartado anterior, y por completar una panorámica sobre el perfil de los técnicos de emprendimiento en YBS, la experiencia previa es un aspecto que se considera deseable en los técnicos cuando empiezan a desarrollar estas funciones, si bien la realidad muestra que contar con esta experiencia no es demasiado habitual; no obstante, al igual que ocurre con la titulación, no se considera determinante para el correcto ejercicio de estas funciones, pues dar una respuesta adecuada y de calidad a cada emprendedor/a y atender de manera óptima sus necesidades, y en particular, en el caso de emprendedores con especiales dificultades, responde en mayor medida a la ecuación "competencias personales + conocimientos específicos".

Las competencias de los/as técnicos/as que se consideran más necesarias en las entidades de YBS son, **la empatía, la flexibilidad y adaptación al cambio, la capacidad**

[36] Pregunta de respuesta múltiple. Se agrupan las respuestas en barras para facilitar la comparación entre los resultados de ambas encuestas.

de comunicación y las habilidades relacionales, y la motivación, todas competencias personales y sociales de tipo socioemocional, y de carácter transversal, imprescindibles para comprender al emprendedor/a, poder acompañarle flexiblemente, de la manera más eficaz, "*sabiendo que es una persona independiente que toma sus propias decisiones*", para "*saber decirle no, cuando no tiene la capacidad*", y ayudarle en su caso, a desarrollar sus competencias que al final, como dice uno de los informantes, "*son el 80% de que una idea de negocio prospere*".

LA FORMACIÓN DE LOS/AS TÉCNICOS/AS, CLAVE DE ACTUACIÓN PARA YBS

Las entidades de YBS se muestran en términos generales, satisfechas con los equipos que tienen a su cargo, en lo que respecta a sus perfiles, con las salvedades ya mencionadas. De hecho, "*el reclutamiento o la incorporación de técnicos más apropiados*" o *"la consolidación de las personas"* no figuran entre las que consideran principales áreas susceptibles de mejora en sus equipos de apoyo al emprendimiento, tal y como refleja el gráfico a continuación.

Gráfico 11: P17 ¿Cuáles de las siguientes áreas de mejora afectan a los programas/equipos de apoyo al emprendimiento en tu organización? Selecciona las 3 más relevantes

Fuente: Encuesta a entidades de YBS, 2021

El aspecto que las entidades destacan como área de mejora principal es el relativo a la falta de recursos de que dispone para sustentar sus programas o equipos de apoyo al emprendimiento (57% respuestas); sin embargo entre sus preocupaciones destacan "*la actualización de conocimientos de los técnicos de emprendimiento", "el conocimiento y pleno aprovechamiento de las metodologías al alcance de los/as técnicos/as", la "mejora de la atención y del acompañamiento (más eficiente, más eficaz, con más impacto"* y *"la evaluación de los resultados alcanzados"* (43% de las entidades respectivamente).

Estas cuatro dimensiones tienen una relación directa con la gestión de la información y el conocimiento, en concreto, con la actualización continuada del conocimiento de los técnicos, que deben contar con la información más reciente, conocer, comprender y acomodarse a las nuevas tendencias del mercado laboral y del sistema productivo para poder dar un apoyo eficaz; y con el conocimiento y buen uso de las nuevas metodologías y formas de hacer en materia de promoción y fomento del emprendimiento y del autoempleo, que debe contribuir a una mayor eficiencia en su desempeño. Como parte de la gestión adecuada de la información se incluye la evaluación de los resultados e impactos del apoyo a emprendedores/as, que permite retroalimentar los programas para su mejora continuada, contribuyendo a que las atenciones y asesoramientos sean de más calidad (más eficaces, más eficientes y con más impacto)[37].

Por consiguiente, la formación a los técnicos/as de las entidades se presenta como solución a estos retos y la oportunidad para YBS de generar adhesión entre sus entidades, captar a nuevos socios, y construir identidad y sentido de pertenencia, consolidándose como estructura referencial de apoyo al emprendimiento juvenil en España.

Las entidades de YBS creen que la formación ofertada por la Red debería empezar por **capitalizar los recursos internos de la propia Red**, esto es, el **conocimiento generado y atesorado por esta**, mediante la elaboración de manuales metodológicos compartidos para todos sus socios, explotando, trabajando y difundiendo **las buenas prácticas** que estas entidades ya han puesto en marcha, y **sacando partido a las personas expertas de las entidades que la componen**, en muchos casos con largas trayectorias en este ámbito, que podrían transferir su conocimiento adquirido a los diferentes equipos, a través de su volcado en soportes audiovisuales y/u online para que formara parte de un repositorio común, siempre disponible y totalmente accesible para las entidades y sus equipos.

En lo relativo a cómo debe ser esa formación, los testimonios recogidos coinciden en señalar la necesidad de **que las nuevas formaciones tiendan a ser adaptativas, flexibles y modulares**, pudiendo haber siempre un repositorio de esa formación accesible para su consulta y utilización de las entidades o socios locales cuando fuera preciso (offline y/o en tiempo diacrónico), con los temas más básicos, y organizar acciones formativas periódicas ad hoc, sobre temas específicos, que puede utilizar soportes digitales u on-line pero combinándolo con acciones formativas mixtas o enteramente presenciales, donde el intercambio es muy rico y el aprendizaje más intenso. Se plantean también otras posibilidades como visitas de estudio o formaciones más intensas e innovadoras tipo *hackaton* o en formatos team-academy donde aumente la interacción entre socios y sus equipos.

En cuanto a las **temáticas, ámbitos, herramientas o las metodologías concretas que las entidades y técnicos/as consideran urgente** que los técnicos adquieran, el análisis de la encuesta muestra una gran coincidencia en sus respuestas.

[37] Aunque evidentemente, la mejora de la calidad de los programas no dependa únicamente de la gestión del conocimiento pues implica otras muchas dimensiones.

Nube de palabras de las entidades: necesidades de formación

Las entidades inciden en todos los aspectos vinculados a la **digitalización**, desde los proyectos on-line, hasta el conocimiento de herramientas para ayudar al emprendedor, como los conocimientos de digitalización más especializados y las estrategias digitales de negocio; en segundo lugar se mencionan los conocimientos **financieros**, las nuevas fórmulas de financiación, las técnicas financieras y conocimiento en business angels; en tercer lugar, inciden en los aspectos relativos a los **nuevos modelos de negocios** y a la evaluación de viabilidad de proyectos, en el nuevo contexto post-pandémico; otro ámbito mencionado es el de las **competencias** emprendedoras y personales; y finalmente se reclama formación en herramientas al servicio de los técnicos para hacer mejor su trabajo.

Nube de palabras de los/as técnicos/as: necesidades de formación

Por su parte, los técnicos de emprendimiento de YBS mencionan primeramente la necesidad de adquirir destrezas y conocimientos en temas de **nuevas tecnologías y negocios digitales**, lo que incluye competencias digitales, herramientas y estrategia para emprendedores, así como marketing digital; en segundo lugar, **formación jurídica y legal, fiscal y de tramitación administrativa** para apoyar mejor la constitución de empresas; asimismo, las **metodologías ágiles**, en particular Bussines Model Canvas y Lean Start-up; y finalmente, formación en competencias emprendedoras y personales. También mencionan la necesidad de seguir trabajando el mentoring desde la formación, así como el conocimiento de ayudas y subvenciones.

Hay alguna temática mencionada con menos intensidad como el emprendimiento social, la economía circular o las problemáticas de colectivos específicos que nos parece importante señalar.

Así pues, entidades y técnicos demandan, en línea con lo que se ha venido explicando en el documento, un refuerzo y actualización en los conocimientos en lo que se consideran metodologías básicas para su trabajo, pero muestran también las necesidades emergentes durante la pandemia y la necesidad de conocer las nuevas tendencias en la creación de negocios, de las que el ejemplo más patente es el mundo digital.

06 Exploración y análisis de la oferta formativa disponible para técnicos/as de emprendimiento

La conclusión de este informe no es posible sin realizar, aunque sea brevemente, una alusión a las **iniciativas formativas y de capacitación para técnicos/as de emprendimiento que pueden encontrase en la actualidad**[38].

Existe un amplio consenso, tanto en la comunidad académica como entre los diversos agentes vinculados al sistema universitario, sobre la contribución de la universidad al desarrollo socioeconómico mediante los resultados obtenidos en sus principales actividades (docencia, investigación y transferencia). En ese sentido, desde los años 90 han surgido en las universidades españolas iniciativas de apoyo al emprendimiento, en principio dirigidas a su propio alumnado y al ecosistema universitario, si bien también se empezaron a ofertar cursos, formaciones y titulaciones de más amplio calado y extensión para la formación en la creación de nuevos negocios.

La literatura revisada indica que los/as universitarios/as tiene mayor propensión a liderar sus propias iniciativas que el resto de la población sin este nivel de estudios, así como la relación entre un contexto universitario favorable al emprendimiento y la decisión de emprender en estos/as jóvenes. Esto explica la proliferación en nuestro país de iniciativas formativas, programas de apoyo al emprendimiento, infraestructuras e incentivos de muchas universidades al emprendimiento en los últimos veinte años, en coherencia con el desarrollo del ecosistema de apoyo al emprendimiento con carácter general.

De hecho, según el último informe del Observatorio de Emprendimiento Universitario[39], el 72% de los agentes del ecosistema universitario entrevistados reconocía que la estrategia en sus universidades está orientada a fomentar el emprendimiento en los diversos colectivos que integran la comunidad universitaria (alumnos, exalumnos, profesores e investigadores, entre otros), señalando entre las principales acciones puestas en marcha por estas universidades los programas orientados a orientar el emprendimiento; las asignaturas y cursos orientados a la formación en emprendimiento; la existencia de unidades de apoyo dirigidas a la incubación de nuevas empresas creadas por estudiantes/profesores; las medidas de incentivo como premios y reconocimientos; y la difusión continuada de programas de apoyo o iniciativas al emprendimiento.

Una panorámica al tipo de servicios, apoyos, iniciativas y programas que nuestras universidades desarrollan, conjuntamente con los testimonios recogidos, muestran que progresivamente ha habido una evolución hacia el despliegue de iniciativas más integrales propias de una *universidad emprendedora,* donde la institución educativa se comporta como una incubadora natural en la que docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento se alinean para estimular y favorecer la iniciativa

[38] Como se explicaba en el apartado de metodología se ha procedido a un barrido amplio de instituciones formativas, fundamentalmente universidades, aunque la búsqueda ha sido de amplio espectro. El análisis volcado en este apartado responde a dicho barrido, que ha incluido la búsqueda de información en internet y la revisión de páginas web; para un desarrollo más amplio y profundo, se requeriría de la implementación de otras técnicas de investigación que excedían a los objetivos y recursos de la presente.

[39] Iniciativa conjunta de la CRUE, Conferencia de Rectores de Universidades Españolas, CISE y RedEmprendia. El informe citado es El perfil emprendedor del estudiante universitario (2020), elaborado con datos obtenidos a partir de más de 14.400 encuestas realizadas a estudiantes de 29 universidades españolas.

emprendedora y el emprendimiento[40]. También asistimos a un progresivo entendimiento de las competencias para el emprendimiento como transversales y complementarias a los perfiles de los egresados/as, independientemente de su actividad económica posterior – por cuenta propia o ajena -, lo que tiene como consecuencia que las competencias emprendedoras se estén integrando transversalmente en el currículo en el conjunto de titulaciones impartidas por algunas universidades y no sólo en aquellas que, por sus objetivos y contenidos se encuentran específicamente afectadas.

En buena lógica, por tanto, cabría pensar que universidades y escuelas de negocio ofrecieran algún tipo de formación o titulación enfocada al apoyo al emprendimiento o en su defecto, en consultoría al emprendimiento. La exploración realizada para este informe muestra que son contadas las iniciativas en este sentido. Reseñamos en la tabla siguiente las ofertas ajustadas al objeto de este estudio:

[40] Uno de los ejemplos más claros en el panorama español de este enfoque es el de la Universidad de Málaga, única universidad española acreditada con un sello de calidad por ACCEU (Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities), en La UMA recibe el sello internacional de 'Universidad Emprendedora' que otorga ACEEU - Universidad de Málaga

Tabla 2: Tabla sintética de oferta formativa a técnicos/as de emprendimiento

NOMBRE DE LA INICIATIVA	DESTINATARIOS	DURACIÓN/ MODALIDAD	CONTENIDOS
CENTRO EDUCATIVO/ PROMOTOR	**Universidad de Zaragoza, UNIZAR**		
Título propio de Experto Universitario en Asesoramiento a Emprendedores	Personas tituladas o con experiencia acreditable en la materia	100h, presencial	Actividad emprendedora en el contexto socioeconómico; herramientas prácticas para el asesoramiento a emprendedores; conocimientos técnicos para el desarrollo del proyecto emprendedor; trabajo final y plan de empresa
CENTRO EDUCATIVO/ PROMOTOR	**Universidad Pablo de Olavide, UPO**		
Programa formativo "Embajadores del emprendimiento" de la Cátedra Andalucía Emprende	Dirigido al Personal Docente e Investigador (PDI) de la Universidad Pablo de Olavide, interesado en el emprendimiento. Oferta reducida a un máximo 30 personas	40h, presencial	Con este programa se pretende empoderar al docente universitario, para convertirlo en un detector y dinamizador de ideas emprendedoras, en la medida en que la labor docente implica el contacto directo y diario con el estudiante, lo que le confiere un lugar privilegiado para ser la punta de lanza del ecosistema emprendedor y catalizar los proyectos o ideas de negocio hacia los servicios de asesoramiento y desarrollo ya disponibles. Aproximación del contenido del curso: Procesos de innovación Recursos para emprendedores Análisis estratégico de objetos Marketing del emprendimiento Procesos para emprender Presentaciones eficaces de proyectos Talleres competenciales: Taller de Lego Serious Play, Taller sobre Design Thinking, Taller sobre Team Building, Taller sobre Elevator Pitch
CENTRO EDUCATIVO/ PROMOTOR	**Universidad de Cádiz, UCA**		

NOMBRE DE LA INICIATIVA	DESTINATARIOS	DURACIÓN/ MODALIDAD	CONTENIDOS
Título propio de Experto universitario en emprendimiento e innovación	Titulados Universitarios de cualquier titulación, pero especialmente aquellos procedentes de titulaciones universitarias de Administración y Dirección de Empresas. Alumnos/as universitarios/as pendientes de finalizar titulaciones de grado o licenciaturas y diplomaturas. Emprendedores y empresarios. PDI	250h, online	Módulo 1. Ecosistema emprendedor: La persona y sus circunstancias. Módulo 2. Creatividad, oportunidades y modelos de negocio. Módulo 3. Plan de empresa, análisis de viabilidad, trámites e instrumentos de apoyo
CENTRO EDUCATIVO/ PROMOTOR	**Universidad de Salamanca, USAL & DOINGLOBAL**		
Certificado profesional Consultor en Planes y Modelos de Negocios	Profesionales interesados y vinculados a la tarea de asesorar empresas y emprendedores en el desarrollo de modelos y planes de negocio: consultores, contables, gerentes, docentes, gente de la administración…	136h, online	MODULO 1. Tendencias y escenarios: Marcos de análisis. Tendencias y nuevos paradigmas. Impactos de las tecnologías en los hábitos y comportamientos. El futuro hoy. Tendencias en negocios. MODULO 2. Ámbito del problema y Design Thinkers: Competencias y habilidades. Building Empathy: Comprendiendo las necesidades del usuario. Rudimentary Prototypes: desarrollando los primeros prototipos. Agregar valor en el espacio problemático. The problem space y design thinking. MODULO 3. Ámbito de la solución & Lean Star Up. Lean Product Playbook. Minimum Viable Product (MVP). Métricas y análisis. El proceso Lean Startup: Build-Measure-Learn. Obteniendo el Product-Market Fit

NOMBRE DE LA INICIATIVA	DESTINATARIOS	DURACIÓN/ MODALIDAD	CONTENIDOS
			MODULO 4. Taller práctico. MODULO 5. Modelos de negocio. Business Model Canvas Avanced (BMC). Modelos de negocio ágiles (Lean Business Models). Vinculación con la estrategia. Tendencias en Modelos de Negocio. MODULO 6. Planes de negocio. Proceso de Investigación. Desarrollo del Plan de Negocio. Foco y factores críticos de éxito. Escalabilidad y saltos de crecimiento Estrategias de internacionalización. MODULO 7. Aceleración de empresas. Iniciando modelos de incubación. Estrategias de aceleración. Crecimiento y sustentabilidad. Crowdinvesting. Crowlending. Crowfunding. MODULO 8. Consultoría. Tendencias y marcos de análisis en proyectos de consultoría. Nuevos modelos para el desarrollo de consultoría. El Consultor: Desarrollo de competencias y herramientas. Proceso de Consultoría: Estrategias de seguimiento. Modelos de Intervención. Coaching de proyectos MODULO 9. Trabajo final
Certificado profesional Consultor en Enterpreneurship & Innovación	Orientado a Consultores y Especialistas de diferentes industrias y sectores interesados en potenciar sus competencias en Emprendimiento e Innovación	136 h, on-line	MODULO 1. Escenarios Futuros en Emprendimiento e Innovación. Tendencias actuales en Emprendimientos e Innovación. Análisis Prospectivo del Entorno Externo. Entorno General. Entorno Competitivo. Vigilancia tecnológica. Marco de Análisis. Ámbitos de aplicación. MODULO 2. Design thinking e Innovación. El diseño y la gestión de la complejidad. El Proceso de Design Thinking (Descubrimiento, Definición del Problema, Ideación de Soluciones, Selección de Alternativas). Mapa de empatía / Mapa de recorrido del cliente (Customer Journey Map). MODULO 3. Tendencias en Modelos de Negocios y Lean Startup. Modelos de Negocios Innovadores. Business Model Canvas & Lean Canvas. Lean Startup. Conceptos claves. Visión, Valores y Cultura de Organizaciones Lean. Estándares y marcos de trabajo: Sprint, XP, Lean, Kanban, Crystal y Scrum.

NOMBRE DE LA INICIATIVA	DESTINATARIOS	DURACIÓN/ MODALIDAD	CONTENIDOS
			MODULO 4. Planes de negocio y saltos de crecimiento. Planes de Negocio. Aspectos claves en su diseño. Preparación en la presentación de Elevator Pitch y Plan de Negocio. Foco / Factores críticos de crecimiento. Escalabilidad y saltos de crecimiento. Simulación de escenarios. Gestión Estratégica y Tablero de Comando. MODULO 5. Consultoría y coaching de proyectos. El proceso de desarrollo emprendedor. Incubación & Aceleración. Estrategias de seguimiento. Modelos de Intervención y consultoría. Tutorización y coaching: Competencias. Experiencias en plataformas de gestión de emprendimientos. MODULO 6. Taller práctico: consultoría de proyectos empresariales. MODULO 7. Digital Business & Big Data. Transformación Digital y Modelos de Negocios Disruptivos. Nuevas Tendencias Digitales. Impacto en los negocios. La gestión de Datos: Big data & Analítica en el Negocio. Herramientas y métodos. Reportes y toma de decisión. Estrategias de Big Data. MODULO 8. Innovación Social. Marco de Análisis. Estrategias para la Innovación Social. Generación de valor social. Métodos y modelos de intervención. Tecnologías de impacto en la Innovación Social. Tendencias actuales en Innovación Social. MODULO 9. Aceleración en el desarrollo de competencias emprendedoras. Desarrollo por Competencias. Estrategias para aceleración del proceso. Modelo de Competencias que impulsan la Innovación y el Emprendimiento. Condiciones Sistémicas, Contextos & Cultura de Innovación. Work Life Balance. MODULO 10. Tendencias en evaluación de proyectos emprendedores. Factores clave de Evaluación de Proyectos Emprendedores. Evaluación del Diseño y Organización de Proyectos. Evaluación de Riesgo. El riesgo desde la perspectiva de la psicología. Evaluación y control. Sustentabilidad de Proyectos.

NOMBRE DE LA INICIATIVA	DESTINATARIOS	DURACIÓN/ MODALIDAD	CONTENIDOS
			MODULO 11. Cierre.
CENTRO EDUCATIVO/ PROMOTOR	**Universidad de Santiago de Compostela, USC**		
EMPRENDEIGUAL	Destinado a todas las personas que se dediquen de forma profesional a orientar y apoyar el emprendimiento de mujeres universitarias, centrándose especialmente en el Personal técnico de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI), que desarrollen su labor en el ámbito nacional	35h, online	Programa formativo para profesionales en el asesoramiento al emprendimiento femenino con enfoque de género, en el ámbito universitario. Contenidos: MODULO 1 Igualdad de oportunidades (13h). ¿Realmente somos iguales? Mercado laboral y otros ámbitos para la igualdad. Cuestiones de igualdad y desigualdad. MODULO 2. Asesoramiento al emprendimiento con perspectiva de género (13h) La acogida en el servicio. Estudio de previabilidad. Desarrollo del proyecto empresarial. Creación de la empresa y consolidación. MODULO 3. Habilidades personales y profesionales con enfoque de género (5h). Fomento del liderazgo femenino. El desarrollo de competencias propias para el asesoramiento a emprendedoras.
CENTRO EDUCATIVO/ PROMOTOR	**DG de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno de Navarra - CEIN (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra)**		
Programa de formación especializada para Personal técnico en emprendimiento y dinamización comercial rural	Personas con interés y motivación para desarrollar su actividad de apoyo en el área rural. Orientada: a personas con formación y/o conocimientos en materia de emprendimiento,	250h, presencial	Objetivos y desarrollo del curso. (3 horas) El sector de la distribución comercial. (11 horas) El comercio en el espacio rural. (12 horas) Asistencia técnica al sector de distribución comercial. (9 horas) Gestión de la empresa comercial. (60 horas) Desarrollo del técnico como agente del cambio. (35 horas) Marco jurídico. Ordenación comercial y legislación que afecta al desarrollo de la actividad sectorial. (18 horas)

NOMBRE DE LA INICIATIVA	DESTINATARIOS	DURACIÓN/ MODALIDAD	CONTENIDOS
	gestión comercial, desarrollo rural, experiencia en gestión de proyectos, etc.		Experiencias y casos de éxito. (24 horas) Desarrollo de proyectos. (60 horas) Exposición y defensa de proyectos. (20 horas) Dinamización y tutorización continuada. (16 horas + 54 horas tutorías)

Fuente: elaboración propia a partir de revisión de fuentes secundarias

La tabla precedente da muestra de la heterogeneidad y dispersión de las formaciones, que ofrecen escasos elementos de comparación entre ellas, debido a su diferente enfoque, objetivos, destinatarios y finalidad, que puede decirse que tiene una relación directa con las organizaciones que las promueven.

No obstante, es posible realizar una cierta clasificación a partir del alcance y los objetivos en dos bloques de iniciativas: un primer bloque de formaciones "profesionalizantes", por decirlo así, que son los títulos ofertados por la Universidad de Zaragoza, Salamanca y Cádiz, enfocados a habilitar y/o capacitar profesionalmente a determinadas personas para ejercer esas funciones de consultoría, asesoramiento y/o apoyo, con carácter general, a emprendedores e iniciativas de emprendimiento, y un segundo bloque de iniciativas o cursos más específicos para colectivos concretos, donde pueden incluirse la formación a personal docente de la Universidad Pablo de Olavide, el programa de estímulo del emprendimiento universitario femenino de la Universidad de Santiago, y el programa de formación del Gobierno de Navarra.

En el análisis de estos cursos y certificaciones se observa:

- En lo relativo a la duración, las formaciones *profesionalizantes* cuentan con un mínimo de unas cien horas de duración, incluida la formación teórica y la práctica que permite obtener la titulación. En el resto de los casos, adquieren más la perspectiva de "curso" o acción formativa más breve.
- La modalidad formativa presencial convive con las formaciones enteramente on-line si bien estas son más frecuentes cuando las titulaciones están más enfocadas a la *profesionalización*.
- Profundizando en las formaciones que hemos venido en llamar "*profesionalizantes*" se observa un núcleo de contenidos comunes o básicos en estas titulaciones, si bien el enfoque difiere. Así, los contenidos formativos básicos impartidos en todas las titulaciones incluyen el conocimiento del entorno o del ecosistema económico y social; las herramientas prácticas para el asesoramiento y apoyo al emprendedor; los conocimientos técnicos para el desarrollo del proyecto emprendedor y los modelos de negocio, y el plan de empresa, con su análisis de viabilidad, la tramitación y los instrumentos de apoyo.
- Los enfoques curriculares y metodológicos difieren en función de la orientación que se le ha dado a cada formación lo que entraña que, pese a tener ciertos contenidos comunes, las diferencias entre iniciativas de formación sean importantes.

El programa formativo del Gobierno de Navarra, por ejemplo, está claramente orientado al sector comercial y al entorno rural de Navarra, con un componente de dinamización del tejido local y del territorio que se traslada a los contenidos programados, combinando de una manera interesante y equilibrada los conocimientos especializados en el ecosistema local con las herramientas y conocimientos enfocados al negocio y a la empresa. Esto hace de este programa un buen referente del tipo de formaciones especializadas en ecosistemas de emprendimiento concretos.

- Las titulaciones de la Universidad de Cádiz y, muy especialmente, de la Universidad de Zaragoza, sirven para caracterizar lo que podríamos denominar un programa de formación *estándar* para técnicos de emprendimiento, aunque el título de Experto universitario en emprendimiento e innovación de la Universidad de Cádiz tiene un programa más amplio donde los contenidos se orientan a aplicar el método emprendedor y diferentes técnicas de innovación que permitan diseñar nuevas empresas y/o proyectos sociales y culturales, y a impulsar el intra-emprendimiento, o a desarrollar capacidades para poner en marcha nuevas iniciativas (en empresas, asociaciones, entidades sin ánimo de lucro y organismos públicos). Este enfoque le aporta un valor específico y novedoso a esta titulación.
- Las dos certificaciones recogidas de la Universidad de Salamanca reflejan en su enfoque y contenidos el partenariado es esta Universidad con la iniciativa de formación Doing Global, con profesorado internacional y un planteamiento claramente dirigido a recoger las nuevas tendencias y la innovación en sus contenidos. Planteadas como certificaciones para formar "consultores", hay que destacar la disociación que realizan entre la certificación de "consultor de modelos y planes de negocio", cuyos contenidos se centran específicamente en la fase incipiente de ideación y gestación del negocio o emprendimiento, y la de "consultor de emprendimiento e innovación", con un alcance más amplio, que incluye tres módulos con contenidos de carácter transversal como son el de negocios digitales y digitalización, el de innovación social y el de competencias emprendedoras, que hacen de esta certificación una formación más acorde con el tipo de apoyos que se presta, por ejemplo, en entidades como las de YBS. Ambas certificaciones incorporan las metodologías ágiles, el design thinking, Lean start-up y Business Modelo Canvas en sus contenidos básicos.
- Finalmente, las formaciones de la Universidad de Santiago de Compostela, EMPRENDEIGUAL, y el Programa de Embajadores de Emprendimiento de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, se prestan a dar herramientas al personal de las OTRI y personal docente e investigador, respectivamente, para identificar los talentos y apoyar el emprendimiento universitario. EMPRENDEIGUAL, por su parte, es el único ejemplo de programa de apoyo al emprendimiento dirigido a un colectivo específico de entre los identificados – en este caso, mujeres universitarias -, de ahí que incorpore contenidos sobre teoría de género e igualdad de oportunidades para una capacitación de los/as técnicos/as en los conocimientos específicos necesarios para poder atender de manera más eficaz a las jóvenes.

Como reflexión final, la revisión de las iniciativas de formación que han podido ser identificadas en esta exploración sugiere que en general **estas formaciones carecen de un enfoque específico hacia el autoempleo y no contemplan**, salvo que vayan dirigidas a ellos – caso de EMPRENDEIGUAL - **contenidos transversales de atención a determinados colectivos con dificultades para emprender, y tampoco los ofertan como módulos alternativos u optativos de especialización**, lo que tiene relación con esa falta de competencias técnicas en los/as técnicos/as que se ha señalado a lo largo del informe.

En general, asimismo, se aprecia una **escasa relevancia de las competencias transversales en los programas formativos**, tanto de su conocimiento como de su refuerzo, así como de la capacidad de analizarlas y evaluarlas como parte de las funciones de los/as técnicos/as, si bien esta parece ser una de las claves en el adecuado acompañamiento a emprendedores/as.

Finalmente, aunque en algunas de las iniciativas de formación se menciona una aproximación de coaching al emprendedor, **ninguna de las formaciones revisadas menciona o incluye el mentoring** como metodología de apoyo al emprendimiento, y su diseño, gestión y evaluación como parte de las tareas asociadas a la implementación de este método.

07 Conclusiones y recomendaciones

A lo largo de este informe se ha tratado de abordar con la mayor amplitud y el más profundo alcance posible, el concepto, las funciones las características y rasgos principales de la ocupación del "técnico de emprendimiento", si bien eso nos ha obligado a tomar en consideración muchos otros aspectos, a lo largo del estudio, que a priori pueden resultar *periféricos*, y a abrir vías de indagación que permitieran entender cuál es la situación actual respecto de esta figura y las razones que lo justifican.

Sin embargo, es necesario hacer hincapié, aspecto repetidamente manifestado en el informe, en la falta de análisis y literatura que den soporte a este ejercicio de manera que este esfuerzo, con sus virtudes y defectos, ha servido para realizar una aproximación inédita al tema, necesariamente limitada en su dimensión por el tiempo y recursos disponibles. Así las cosas, retomamos en este punto algunas de las principales conclusiones de este estudio y a continuación nos aventuramos a formular algunas recomendaciones a YBS y a sus entidades socias.

CONCLUSIONES

1. **La figura del técnico de emprendimiento juega un papel clave en el fomento del emprendimiento,** en la generación de nuevas ideas de negocio y en la consolidación de empresas. En un contexto de proliferación desordenada de plataformas y de organizaciones de apoyo al emprendimiento, en el que se ha producido una progresiva especialización de los ecosistemas de apoyo al emprendimiento – sectoriales, territoriales, por colectivos…-, la falta de regulación de esta figura, que carece de normativa, definición profesional o siquiera de consenso acerca de su denominación, funciones, conocimientos necesarios o competencias, ha generado una situación de vacío con consecuencias relevantes.
2. Entre las consecuencias de esta falta de concreción se encuentran la confusión entre figuras similares pero no idénticas – *técnico de emprendimiento, técnico de autoempleo, técnico de empleo, técnico o gestor de creación de empresas* etc. -, la imposibilidad de estimar el número de técnicos/as de emprendimiento del sistema, y/o de profundizar en el perfil profesional de esta figura, y de realizar cualquier tipo de análisis acerca de sus características, problemáticas o necesidades y en consecuencia y de los servicios que prestan, especialmente en lo relativo a su impacto en la creación de empresas. A nuestro juicio **esto tiene implicaciones directas en la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios de apoyo al emprendimiento que en la actualidad se están prestando,** que en general, salvo en el caso de algunas incubadoras y aceleradoras, no están sujetas a ningún tipo de evaluación.
3. A tenor de lo que se está demandando en los ecosistemas emprendedores en España, el perfil estándar de un técnico de emprendimiento es el de una persona con formación universitaria, procedente de las áreas de conocimiento

de las Humanidades y las Ciencias Sociales, en concreto de las titulaciones de Ciencias Económicas ADE, Derecho o Relaciones Laborales, con una experiencia previa en el asesoramiento y apoyo a emprendedores/as de entre 12 y 24 meses, competencias lingüísticas (idiomas) e informáticas, además de competencias personales como las de autoconocimiento, autorregulación, empatía y comunicación, flexibilidad y adaptabilidad, capacidad de análisis y planificación, entre otras. No obstante, la **competencia distintiva de esta figura es el espíritu emprendedor** y sus dimensiones competenciales asociadas – liderazgo, creatividad, gestión del estrés, resiliencia, iniciativa, capacidad de negociación, y orientación a resultados -. En síntesis, el perfil del técnico puede definirse como un perfil con una sólida y amplia base de conocimiento generalista pero poco especializado.

4. En lo relativo a sus **conocimientos específicos** se demandan con carácter amplio, conocimientos del entorno empresarial y/o económico y del ecosistema y sus actores y de las metodologías de apoyo más extendidas (Business Model Canvas, Lean Start-up y otros métodos Agile), así como otros conocimientos puramente instrumentales (gestión presupuestaria, dinamización de talleres, seguimiento y evaluación de programas, etc.).

5. Las **funciones** que se atribuyen a los técnicos de emprendimiento engloban funciones generalistas, vinculadas a la gestión de proyectos y a aspectos más transversales a cualquier ocupación, y funciones específicas que comprenden la captación y selección de emprendedores/as e ideas de negocio, la evaluación del perfil del emprendedor, la conexión del emprendedor con el entorno, entre otras, si bien el núcleo de las funciones es el compuesto por el **asesoramiento y apoyo personalizado al emprendedor en todo el ciclo emprendedor (desde la ideación al escalado), la formación para el emprendimiento, incluida la formación en competencias, y las tareas asociadas a la búsqueda y acceso a la financiación**. Las funciones definidas para estos perfiles sugieren que los actores de apoyo al emprendimiento en nuestro país orientan en general sus servicios a los emprendimientos nacientes y no tanto a las fases posteriores de consolidación y/o crecimiento, lo que puede dar lugar a una cierta redundancia en el tipo de servicios ofrecidos y a un escaso valor añadido.

6. La realidad muestra que hay ciertas diferencias entre los perfiles demandados y la oferta de técnicos de emprendimiento; en general, **el requisito de la experiencia previa no se suele cumplir, y algunas de las principales competencias,** determinantes de la calidad en el apoyo y asesoramiento a la persona emprendedora, **generalmente se van adquiriendo durante el desarrollo de la ocupación.** De igual forma, la titulación en Ciencias Económicas o Empresariales, que parece la preferida por los actores del ecosistema, puede facilitar el desarrollo de ciertas funciones – por ejemplo, en el análisis económico financiero de viabilidad de una idea de negocio -, si bien tampoco parece decisiva para el desempeño de esta ocupación.

7. **El perfil de los técnicos de emprendimiento de las entidades socias de YBS no difiere significativamente del perfil de los técnicos/as de otros actores del ecosistema**, tanto es así que con frecuencia se ha observado que las entidades

de YBS han funcionado como una *cantera* para otras organizaciones. No obstante, estos técnicos/as cuentan con ciertas características singulares compartidas con los/as técnicos/as de otras entidades no lucrativas, en particular, los conocimientos específicos sobre los colectivos con especiales dificultades para emprender a los que atienden o para el emprendimiento inclusivo, unas competencias personales e interpersonales bien desarrolladas –específicamente la empatía, las habilidades de comunicación, la adaptación y la flexibilidad -, así como **vocación, compromiso y motivación** por trabajar para apoyar a personas cuyos perfiles pueden requerir un acompañamiento más intenso y especializado.

8. **El acompañamiento al emprendimiento inclusivo**, esto es, para los colectivos con especiales dificultades para emprender (jóvenes, inmigrantes, mujeres, etc.), **se erige por tanto como un ecosistema específico**, que aconseja de una cierta especialización técnica y de perfiles competencialmente idóneos para asesorar y orientar a estos emprendedores. La información levantada en el estudio sugiere que, aunque en los últimos años se hayan puesto en marcha programas de apoyo específicos a algunos de estos colectivos, siendo el de los jóvenes uno de los más destacados, queda un amplio margen de mejora a este respecto asociada a la especialización de los apoyos ofrecidos, al empleo de nuevas metodologías y en su caso, al estímulo del emprendimiento en sectores emergentes.

9. **El uso del mentoring como estrategia de apoyo al emprendimiento aflora como una fórmula tan efectiva como, aparentemente poco extendida** (aún) en nuestro país. Su versatilidad para adaptarse a las circunstancias y necesidades del/a emprendedor/a es el elemento determinante en su eficacia, y lo hace especialmente aconsejable para su uso con colectivos con dificultades para emprender. En ese sentido, a nuestro juicio, el mentoring (voluntario) debe ser considerado como una de las propuestas de valor de YBS, que debería articular cualquier solución metodológica y programa puesto en marcha a partir de este método.

10. **Uno de los retos para todos los actores del ecosistema emprendedor es la actualización de los conocimientos, habilidades y capacidades de los/as técnicos/as,** debido al gran dinamismo del mercado de trabajo y del sistema productivo; otros factores que también inciden en esta realidad son la falta de recursos para estos programas, el exceso de carga laboral de los técnicos, la falta de tiempo derivada de esta sobrecarga o la insuficiente prioridad que algunos actores pueden estar otorgándole a esta necesidad de actualización. Sin embargo, de ello depende en buena medida la capacidad de potenciar la innovación, de aprovechar las oportunidades en sectores emergentes, de incrementar la eficiencia de las atenciones, y, en definitiva, de apoyar adecuadamente a los/as emprendedores/as.

11. **Para las entidades y los equipos de apoyo al emprendimiento de YBS la formación adquiere una importancia capital** para el buen desempeño de sus funciones, señalando entre las temáticas que les resulta urgente reforzar todos los aspectos vinculados a las nuevas tecnologías y la digitalización de negocios,

los conocimientos financieros, los modelos de negocio emergentes, la profundización en las metodologías ágiles, o los conocimientos jurídicos, fiscales y administrativos, entre otros. Además, **la innovación en su sentido más amplio – metodologías, modelos de negocios, sectores, ideas, herramientas - es una de las cuestiones clave que debe incorporarse en la agenda de YBS.**

12. **La oferta formativa homologada para técnicos de emprendimiento es escasa y heterogénea.** El análisis de los contados títulos y cursos ofrecidos por las universidades españolas muestran que un abordaje curricular de la ocupación es bastante básico, careciendo en general de una perspectiva social - no contemplan los conocimientos específicos necesarios para trabajar en el ámbito del emprendimiento inclusivo -; el trabajo de las competencias transversales y de las competencias emprendedoras es insuficiente, y estas titulaciones y formaciones obviar el mentoring como metodología de trabajo en emprendimiento, lo que parece dejar la adquisición de dichos conocimientos a la práctica profesional. En este sentido, no hay una certificación "emblemática" o "insignia" que sirva como referencial de calidad de esta ocupación y de la manera óptima de apoyar y asesorar al emprendimiento, o de los itinerarios posibles.
13. Otro de los retos emergentes en el acompañamiento para emprender es el de la **prestación de servicios orientados a la digitalización y a la definición de una estrategia digital de negocio**, desde fases tempranas del emprendimiento; este ámbito de asesoramiento no está suficientemente cubierto y representa una oportunidad para las organizaciones del ecosistema como las de YBS.

RECOMENDACIONES

Una vez realizado este trabajo, el equipo técnico responsable considera que YBS tiene una oportunidad de convertirse en una organización de referencia, en el territorio nacional, en la promoción del emprendimiento para personas jóvenes, consolidando su posición y aumentando su influencia en este terreno. Cuenta con "todos los mimbres" para ello: organizaciones con experiencia, personas con trayectoria en el ecosistema, metodologías propias, resultados que lo avalan, y un compromiso efectivo de las organizaciones que *están porque quieren estar.* En ese sentido, del estudio se desprenden algunos ejes de actuación y o recomendaciones que, según nuestro criterio, pueden contribuir a alcanzar esta meta.

Presentamos estos ejes de actuación en dos bloques: los relativos al objeto de estudio y los que se desprenden del análisis y afectan a YBS como plataforma.

En lo relativo a los técnicos de emprendimiento y el perfil profesional de la ocupación:

El perfil profesional de la ocupación de "técnico de emprendimiento se define a partir de los siguientes rasgos y características:

Definición:

El/la técnico/a del emprendimiento es el/la profesional capacitado y competente para asesorar y acompañar a una persona emprendedora en todo el ciclo de vida de un negocio o emprendimiento, desde la gestación de una idea de negocio hasta su escalado y consolidación. Esto comprende el análisis de viabilidad del emprendimiento y la evaluación del emprendedor, el trabajo en las competencias emprendedoras, el acompañamiento en la búsqueda y acceso a la financiación, el contacto y relación con el ecosistema y sus actores, y la facilitación de su acceso al mentoring.

Formación/titulación:

Formación universitaria de al menos 3 años (Diplomatura).
Procedente de cualquier titulación y área de conocimiento, si bien deben ser valorados los perfiles procedentes de las titulaciones de Ciencias Sociales (ADE, Económicas, Derecho, Psicología, Relaciones Laborales).

Funciones específicas:

- Captación y selección de emprendedores: evaluación del perfil emprendedor y análisis de la calidad de los proyectos.
- Desarrollo de competencias emprendedoras: diseño, gestión e impartición de formación.
- Asesoramiento y apoyo personalizado en el desarrollo de planes de empresa, y el análisis de su viabilidad.
- Búsqueda de financiación: asesoramiento, búsqueda de personas inversoras y financiación, apoyo y seguimiento a las solicitudes de financiación de los emprendedores.
- Conexión del/la emprendedor/a con el entorno: generación de redes, facilitación y consolidación de contactos entre proyectos, agentes, inversores, coworking.
- Asesoramiento y apoyo personalizado para la creación de la empresa, la tramitación y en su caso, para la consolidación empresarial.

Competencias para el ejercicio de la ocupación:

- Autoconocimiento y autorregulación: autonomía, autogestión, resistencia al estrés.
- Empatía.
- Comunicación y competencias relacionales: interlocución, negociación, trabajo en equipo, liderazgo.
- Toma de decisiones: capacidad de análisis, resolución de problemas.
- Habilidades organizativas y de planificación.
- Flexibilidad y adaptación.
- Espíritu emprendedor y competencias emprendedoras: creatividad, iniciativa, motivación, orientación a resultados, tolerancia a la frustración.
- Competencias digitales.

Otras competencias técnico-profesionales:

- Conocimientos en creación de empresas.
- Conocimientos del ecosistema del emprendimiento y/o del entorno empresarial y laboral, y de las tendencias y sectores emergentes.

- Conocimientos de metodologías básicas: planes económico-financieros, Business Model Canvas y modelos similares, Lean Start-up, metodologías ágiles.
- Conocimientos de recursos socio-laborales de apoyo del entorno.

Experiencia previa:

12 meses de experiencia previa en el asesoramiento y apoyo a personas emprendedoras y al autoempleo.

Estos son los rasgos principales de esta ocupación que deberían tenerse en cuenta a efectos de diseñar y poner en marcha cualquier iniciativa de capacitación para el entrenamiento de técnicos, así como para el desarrollo de estándares mínimos de calidad relativos a la ocupación y a su perfil.

A este respecto y en lo que atañe a la formación, **la delimitación de este perfil aconseja que YBS desarrolle un programa formativo en los próximos años que se articule como uno de los ejes centrales de su actuación en el futuro,** como estrategia de aportación de valor a sus socios y de mejora de la calidad de los servicios ofertados. La formación es primordial para la actualización de los conocimientos y las capacidades del personal técnico, uno de los retos más claros y, por tanto, un ámbito de oportunidad de diferenciación para YBS (vinculado a las formas de trabajo, la calidad de la atención y de los acompañamientos, y las formas de hacer). También se configura como una de las soluciones a la falta de experiencia previa con la que se suelen incorporar los nuevos técnicos.

Así las cosas, hay varias líneas de acción prioritarias en lo relativo a la formación y a la gestión del conocimiento:

1. Para el mejor aprovechamiento de las herramientas más empleadas por los técnicos es necesario organizar formaciones de profundización y perfeccionamiento en el uso del Business Model Canvas, Lean start-up y otras metodologías ágiles para los equipos técnicos.
2. Acciones formativas en temas emergentes, y en particular: el ámbito de la digitalización y la transformación digital de los negocios; los nuevos modelos de negocio y las nuevas fórmulas de financiación; las competencias para emprender; y los temas vinculados a la tramitación y gestión de empresas (fiscal, laboral, legal, administrativo…).
3. Elaboración de un manual del técnico de emprendimiento YBS para el fortalecimiento de los equipos, a partir del conocimiento atesorado por la Red.
4. Desarrollo de píldoras de conocimiento en soportes audiovisuales o en una plataforma web sobre temas básicos de emprendimiento; difusión y formación a partir de las prácticas exitosas que los socios ya están implementando; y aprovechamiento del conocimiento de las personas de la Red, con una trayectoria destacada en este ámbito, para la formación y capacitación de los equipos mediante estas píldoras, en formato presencial y/o en visitas de intercambio, y en acciones de networking entre equipos técnicos de las entidades.

En lo concerniente a la Red YBS y sus entidades socias:

A. En primer lugar, parece interesante que **la Red aproveche todo su potencial para generar una mayor cohesión interna, mayor adhesión de sus socios y una identidad propia.** Esto pasa por definir mejor cuáles son sus metas y objetivos, y fortalecer aquellos elementos de que dispone que constituyen una propuesta de valor para sus socios, fundamentalmente: **los espacios de intercambio mutuo e interrelación, las metodologías propias, y en particular, el mentoring,** así como los programas innovadores, el conocimiento y la formación.

El binomio mentoring+apoyo al emprendimiento joven aparece como una baza ganadora para YBS que como Red tiene, a juicio de este equipo técnico, una oportunidad de posicionarse y crecer en este ámbito, en la medida en que cuenta con el conocimiento, la metodología, las herramientas, los socios y el entorno más adecuado para que esto prospere. Es necesario reforzar las iniciativas y programas en esta línea.

B. **YBS tiene también una oportunidad de contribuir a una mejora en la calidad de las atenciones y el asesoramiento,** que es uno de los aspectos menos trabajados en el marco de la Red. Aumentar la calidad y eficiencia en el trabajo de los técnicos es clave, no sólo para la sostenibilidad de las organizaciones sino para mejorar los resultados en cuanto a la creación de empresas.

En ese sentido, una de las líneas prioritarias para YBS en los próximos años debe ser el desarrollo de un "itinerario de emprendimiento" estandarizado para YBS, donde se definan los estándares de calidad en cada hito de ese itinerario, lo que permitirá a las entidades realizar una autoevaluación e ir adoptando prácticas comunes. A su vez, una vez acordado este itinerario, YBS podrá establecer acciones de refuerzo institucional y capacitación para fortalecer ese proceso de convergencia. Creemos que este es un paso previo necesario a los trabajos para el desarrollo de un referencial de calidad para YBS.

C. **En cuanto a los programas puestos en marcha e implementados por YBS** en colaboración con los socios **emergen líneas de trabajo** que claramente se muestran como oportunidades, en concreto en los ya mencionados ámbitos de la digitalización aplicada al emprendimiento y nuevos modelos de negocio en el ámbito digital (incluidas empresas de base tecnológica), que entrañarían primeramente, trabajar estas temáticas, herramientas, metodologías y competencia digital con los equipos de emprendimiento de los socios, agregándoles valor, y luego, trabajarlo con los/as emprendedores.

   Otras líneas de trabajo a considerar en el marco de la Red son las del emprendimiento social y las cuestiones de economía circular (vinculado a la economía verde y azul).

D. **YBS debe incorporar los temas de innovación a su agenda de apoyo al emprendimiento, entendiendo la innovación como una dinámica a propia de YBS, sus procedimientos, estándares de calidad, metodologías y herramientas y formación.** Pero también para el acompañamiento a emprendedores. Bien es cierto que buena parte de los emprendedores que se acercan a las entidades, lo hacen buscando el autoempleo y esa es una realidad que no se puede soslayar.

Ahora bien, una parte de los/as emprendedores/as, en especial jóvenes, pueden requerir de un apoyo especializado cuando se trata de poner en marcha ideas con intención de crecer y ser escaladas, o start-ups (que con frecuencia son de base tecnológica). Es posible pensar en llevar a cabo alguna experiencia piloto con 2 o 3 socios locales que cuenten con este tipo de emprendedores, de un perfil algo diferente, para posteriormente escalarlo al resto de socios si se considera oportuno.

08 Índice de gráficos y tablas

Gráfico 1: P3 Puesto que ocupa la persona que cumplimenta la encuesta 15
Gráfico 2: P12 Por favor, de los siguientes aspectos vinculados al perfil del puesto que ocupas (técnico de emprendimiento), valora su nivel de importancia en una escala de 1 a 4, siendo 1=nada importante, irrelevante, y 4=muy importante, imprescindible 32
Gráfico 3: P14 En el fomento del autoempleo o el emprendimiento, ¿cuáles crees que son las competencias personales que un técnico de emprendimiento debe tener? Señala las tres que te parecen más relevantes.....34
Gráfico 4: P15 Ámbitos de conocimiento específicos para el fomento del emprendimiento y el autoempleo con colectivos vulnerables.....42
Gráfico 5: P15 En el fomento del autoempleo o el emprendimiento con colectivos vulnerables, señala por favor si crees que es necesario... (marca las que correspondan) 43
Gráfico 6: P6 Por favor, señala tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al reclutamiento de estos perfiles, puntuando cada pregunta en una escala de 1 a 4, siendo 1=nada de acuerdo y 4 =totalmente de acuerdo:.....47
Gráfico 7: P8 ¿Qué fue lo que te atrajo, en su momento, de esta posición? (Marca hasta 3 opciones).....48
Gráfico 8: P18 Pensando en aquellos aspectos que no te satisfacen de tu organización actual, ¿cuáles dirías que son? Elige hasta 3 opciones.....49
Gráfico 9: Funciones principales de los técnicos de emprendimiento en YBS, según las entidades y los técnicos.....50
Gráfico 10: Conocimientos considerados básicos para los técnicos de emprendimiento en YBS, según las entidades y los técnicos.....52
Gráfico 11: P17 ¿Cuáles de las siguientes áreas de mejora afectan a los programas/equipos de apoyo al emprendimiento en tu organización? Selecciona las 3 más relevantes.....53

Tabla 1: Tabla sintética del perfil demandado de técnicos de emprendimiento: denominación, formación, competencias, experiencia previa y funciones.....25
Tabla 2: Tabla sintética de oferta formativa a técnicos/as de emprendimiento.....59

09 Bibliografía

- Agulles Remei, Prats Mª Julia, (2008): Algo más que intuición para los negocios. Competencias que todo emprendedor debería desarrollar.
- Bacigalupo Margherita, Kampylis Panagiotis, Punie Yves, Van den Brande Godelieve, (2016): EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework.
- Barómetro de Emprendimiento en España. Conceptos e indicadores (2019). Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI.
- Cómo promover emprendimientos sociales para la transformación social. Programa de emprendimiento social para entidades y empresas sociales en Navarra (2016). Fundación Acción Contra el Hambre.
- Compe10cias LED, Programa de entrenamiento de compentencias (2019). Youth Business Spain y Endesa Fundación.
- Cristeto Blasco Begoña (2014): El fomento del emprendimiento y el apoyo a la pyme, pp 19-28.
- Cruz López de Ochoa Marta Guiomar (2018): Emprender o no en España. Un análisis de la situación actual y retos futuros.
- Cueto Begoña, Mayor Matías, Suárez Patricia, (2015): Entrepreneurship and unemployment in Spain. A regional analysis. Applied Economics Letters. 22. 1230-1235.
- Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship (2014). OECD.
- Estrategia España Nación Emprendedora (2021). Gobierno de España.
- Evaluation of Support Services for would-be Entrepreneurs and Newly Established Businesses (2019). European Commission.
- Guía Jóvenes, talento y perfil emprendedor (2013). Instituto de la Juventud.
- Guía sobre incubadoras de emprendimiento social. Innovación social al servicio de las personas (2017). Fundación Contra el Hambre.
- Implementing Youth Entrepreneurship Suppot Programmes. A Handbook for Practitioners (2018). Youth Business International.
- Inclusive Entrepreneurship Policies, Country Assessment Notes. Spain 2020. OECD/European Union.
- Índice de ecosistemas de impacto 2020. Informe de resultados (2010). Impact Hub.
- Informe Funcas: Los servicios que prestan los viveros y aceleradoras de empresas en España. Ranking 2021/2022 (2021). Funcas.
- La educación para el emprendimiento en los centros educativos en Europa. Informe de Eurydice (2016). European Commission/EACEA/Eurydice.
- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. BOE (2013).
- Libro verde. El espíritu empresarial en Europa (2003). Publicaciones de la DG España.
- Manual del Socio Local (2015). Youth Business Spain.
- Mason, Colin and Brown, Ross (2014): Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship.
- Mentoring per a joves emprendedors/es (2019). Autoocupació.

- Peña Iñaki, Fernández-Laviada Ana, de Pablo López Isidro (2018): Perspectiva subnacional del ecosistema emprendedor en España. ICE Revista de Economía Española, nº 904, pp.41-55.
- Plan de Acción sobre emprendimiento 2020. Relanzar el espíritu emprendedor en Europa (2013). Comisión Europea.
- Red GEM España Observatorio del Emprendimiento y Centro Internacional Santander Emprendimiento, (2015). Informe GEM España 2015.
- Red GEM España Observatorio del Emprendimiento (2020). Situación del emprendimiento en España ante la crisis del COVID-19. Análisis y recomendaciones.
- Red GEM España Observatorio del Emprendimiento (2021). Informe GEM España 2020-2021.
- Servicios de apoyo a la persona emprendedora en España (2010). Observatorio PYME, Ministerio de Industria, Turismo y Comerdio Gobierno de España.
- "Spain", in The Missing Entrepreneurs 2019: Policies for Inclusive Entrepreneurship. OECD/European Union.
- Youth Business Europe Programme - Impact Report (2015-2020). Youth Business International and Citi Foundation.

10 Anexos

GUION DE ENTREVISTA

1. Datos del entrevistado/a-.
    1.1. Nombre.
    1.2. Función.
    1.3. Tiempo que lleva trabajando en su organización.
2. Organización -ubicación y características-.
    2.1. ¿dónde se ubica el apoyo al emprendimiento en tu organización? ¿Esto qué implica?
    2.2. ¿Qué programas –en su caso- implementan los técnicos/as de tu departamento?
    2.3. ¿De cuántas personas consta el equipo? ¿Hay una separación de roles? ¿cuáles son?
    2.4. ¿Cómo os organizáis?
    2.5. ¿Cuál ha sido la evolución en los últimos dos años de este programa/proyecto?
    2.6. ¿A cuántas personas atienden al año? ¿Con qué perfil?
    2.7. ¿Tienen objetivos¿ ¿Cuáles?
3. Perfil de los técnicos/as actuales.
    3.1. ¿cómo se denomina el puesto de la persona que apoya el establecimiento y la consolidación de emprendimientos? ¿Por qué? ¿A qué alude? Connotaciones.
    3.2. ¿Qué perfil buscáis?: nivel formativo, especialidad, competencias técnicas y transversales.
    3.3. Cuando reclutáis, ¿tenéis algún problema en encontrar este perfil? ¿Qué perfiles os llegan? En su caso, ¿a qué crees que se debe?
    3.4. ¿Qué funciones cumple? ¿Tiene carga de gestión? ¿Qué porcentaje de su jornada?
    3.5. ¿Qué tareas llevas a cabo estrictamente de apoyo al emprendimiento?
    3.6. ¿Cómo ocurre en la práctica? Problemas (funciones que debería cumplir y no hace, funciones que no debería cumplir y hace, así como otras opciones).
4. Necesidades de formación –capacitación-.
    4.1. ¿Qué formación requieren estos técnicos para trabajar en vuestra entidad, y con vuestro colectivo? Déficits y limitaciones.
    4.2. ¿Hasta qué punto esas necesidades de formación se ven cubiertas por la Red en la actualidad?

4.3. Si la red YBS estableciera un sistema formativo, algún tipo de capacitación, ¿cómo crees que debería ser? (Contenidos, duración, modalidad, requisitos, etc.).

5. Acreditación –perfil ideal – retos/futuro de este puesto/ocupación-.

5.1. ¿Cuáles son los retos a futuro para el desempeño de esta ocupación?

CUESTIONARIO ENTIDADES

PRESENTACIÓN

Hola, te hacemos llegar esta encuesta en el marco del estudio que Fundación Tomillo está realizando para la red YBS sobre los perfiles y la formación de los técnicos de emprendimiento y/o autoempleo en sus entidades socias.

Tu colaboración es muy importante, así que por favor te pedimos que rellenes la encuesta con atención y honestidad, y al finalizar pulses al botón "enviar". Muchas gracias por tu tiempo.

1. Nombre de la Entidad u organización:

2. Perfil de la persona que cumplimenta la encuesta:

3. ¿Cuál es el perfil de personas con las que tu organización trabaja en materia de autoempleo y/o emprendimiento? Marca hasta 3 opciones de respuesta:

Jóvenes	
Grupos sociales en riesgo de exclusión (inmigrantes, mujeres, personas en riesgo de pobreza, población de etnia gitana, personas con discapacidad, población reclusa…), etc.	
Emprendedores en general	

4. ¿De cuántas personas consta vuestro equipo de apoyo al emprendimiento?

5. ¿Cuáles son las funciones principales de los técnicos de emprendimiento / autoempleo de tu organización? Selecciona un máximo de cinco.

Evaluación de la idea de negocio y de la idoneidad del perfil del emprendedor/a	
Diseño, gestión e impartición de formación	
Apoyo en la realización de planes de empresa y viabilidad de los negocios	
Asesoramiento en temas concretos (legal, comercial, financiero…)	
Realización de trámites jurídicos, financieros…o apoyo en su realización	

Acompañamiento en todos los pasos desde la definición de la idea de negocio hasta la creación de la empresa o el negocio	
Búsqueda de mentores y conexión con el/la emprendedor/a	
Acompañamiento para el desarrollo de competencias técnicas y/o emprendedoras	
Búsqueda de socios, financiadores y partners, y conexión con el emprendedor/a	
Otra (especifique):	

6. Por favor, señala tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al reclutamiento de estos perfiles, puntuando cada pregunta en una escala de 1 a 4, siendo 1=nada de acuerdo y 4 =totalmente de acuerdo:

Tenemos una alta rotación de los/as técnicos de emprendimiento en nuestra organización	1	2	3	4
Los cvs que nos llegan no se ajustan al perfil buscado y nos cuesta reclutar a las personas idóneas para estos puestos				
Al incorporarse a la organización, observamos que, en general los/as técnicos/as de emprendimiento vienen con poca experiencia previa				
Los salarios que ofrecemos no son competitivos lo que condiciona en buena medida los perfiles que nos llegan y su permanencia en la organización				

FUNCIONES

7. En general, en términos de competencias, formación y conocimientos, ¿es el perfil de vuestros técnicos actuales el idóneo para cumplir con las funciones que les son propias?

Sí, su perfil es el idóneo	
SÍ, pero carecen de algunas competencias personales, o conocimientos o experiencia previa que deberían tener	
No, no es idóneo	
No lo sé, no estoy seguro/a	

FORMACIÓN, COMPETENCIAS Y CAPACIDADES, EXPERIENCIA

8. ¿Cuáles son esas competencias, conocimiento o experiencia que echas en falta? Por favor, precisa lo más posible.

CARENCIAS / DÉFICITS DE LOS TÉCNICOS DE EMPRENDIMIENTO

9. ¿Por qué su perfil no es idóneo? Por favor precisa lo más posible.

IMPORTANCIA DE LA TITULACIÓN

10. Para tu organización, ¿en qué medida es relevante que vuestros/as técnicos de emprendimiento cuenten con una titulación en Ciencias Económicas y Empresariales, o ADE? Marca la opción que corresponda.

Es fundamental	
Es importante pero no imprescindible, siempre que la persona tenga experiencia previa en el puesto o las competencias personales adecuadas para atender a nuestros beneficiarios finales	
La titulación no es relevante, siempre que la persona tenga experiencia previa en el puesto o las competencias personales adecuadas para atender a nuestros beneficiarios finales	
Es irrelevante	

11. En el fomento del autoempleo o el emprendimiento con colectivos vulnerables, ¿crees que es necesario que un técnico de emprendimiento tenga competencias personales específicas?

Sí, es necesario	
No, las mismas que para asesorar a cualquier otro perfil de emprendedor	
No sé	

COMPENTENCIAS PARA ATENDER A UN EMPRENDEDOR

12. ¿Cuáles? Señala las tres que te parecen más relevantes.

Tolerancia a la frustración	
Flexibilidad, adaptación al cambio	
Empatía	
Espíritu emprendedor	
Creatividad	
Orientación al logro	
Capacidad de comunicación, competencias relacionales	
Motivación	
Trabajo en equipo	
Liderazgo	
Otra (especifique):	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA ATENDER A EMPRENDEDORES VULNERABLES

13. ¿Qué competencias personales específicas? Señala las tres que te parecen más relevantes.

Tolerancia a la frustración	
Flexibilidad, adaptación al cambio	
Empatía	
Espíritu emprendedor	
Creatividad	
Orientación al logro	
Capacidad de comunicación, competencias relacionales	
Motivación	
Trabajo en equipo	
Liderazgo	
Otra (especifique):	

CONOCIMIENTOS

14. En el fomento del autoempleo o el emprendimiento con colectivos vulnerables, además de los conocimientos básicos, ¿crees que es necesario que un/a técnico de emprendimiento tenga conocimientos en determinados ámbitos concretos?

Sí	
No, los mismos que para asesorar a cualquier otro perfil de emprendedor	
No sé	

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

15. ¿Cuáles? Selecciona los tres ámbitos de conocimiento que consideres más relevantes:

Conocimientos específicos del Tercer Sector y del movimiento asociativo	
Conocimientos específicos sobre la problemática socioeconómica del colectivo que hay que acompañar	
Conocimientos sobre los recursos y programas de atención social y servicios sociales del entorno	
Conocimientos sobre las prestaciones y ayudas sociales disponibles	
Conocimientos en igualdad de oportunidades y no discriminación	
Conocimientos en temas de género	
Otro (especifique)	

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

16. ¿Cuáles consideras que son los conocimientos básicos? Selecciona todas las opciones que consideres.

Conocimientos en creación de empresas	
Conocimientos del ecosistema del emprendimiento (sectores, programas, actores, recursos…)	
Conocimientos fiscales, financieros, legales y administrativos	
Diseño de planes de negocio/empresa	
Business Model Canvas y otros modelos similares	
Lean startups y otras metodologías ágiles	
Herramientas de innovación abierta	
Formación en habilidades y capacidad de negociación	
Conocimientos en sectores, metodologías y herramientas digitales o vinculadas a las TIC	
Otros (especifique)	

ÁREAS DE MEJORA

17. ¿Cuáles de las siguientes áreas de mejora afectan a los programas/equipos de apoyo al emprendimiento en tu organización? Selecciona las 3 más relevantes.

Falta de recursos en estos programas	
Reclutamiento o incorporación de técnicos más apropiados	
Consolidación de las personas en los equipos	
Actualización de los conocimientos de los técnicos de emprendimiento	
Conocimiento y pleno aprovechamiento de las metodologías al alcance de los/as técnicos/as	
Mejora en la calidad de la atención y del acompañamiento (más eficiente, más eficaz, con más impacto)	

La evaluación de los resultados alcanzados	
Otras (especifique)	

FORMACIÓN Y ACREDITACIÓN

18. En el marco de las formaciones que YBS proporciona a sus entidades socias, por favor señala hasta cinco temáticas, ámbitos, metodologías o herramientas concretas que supongan una necesidad formativa urgente para vuestros técnicos/as de emprendimiento:

1	
2	
3	
4	
5	

19. Además de a los/as técnicos de emprendimiento, ¿consideras que YBS debería ofrecer formación a otros equipos de los socios locales? ¿En qué materias? Por favor, precisa lo más posible.

SATISFACCIÓN Y CIERRE

20. Por favor, agrega cualquier comentario o sugerencia que consideres relevante para este proceso.

21. Señala en una escala de 1 a 10 en qué medida recomendarías a un emprendedor/a los servicios de apoyo al emprendimiento de las organizaciones de YBS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CUESTIONARIO TÉCNICOS/AS

PRESENTACIÓN

Hola, te hacemos llegar esta encuesta en el marco del estudio que Fundación Tomillo está realizando para la red YBS sobre los perfiles y la formación de los técnicos de emprendimiento y/o autoempleo en sus entidades socias.

Tu colaboración es muy importante, así que por favor te pedimos que rellenes la encuesta con atención y honestidad, y al finalizar pulses al botón "enviar". Muchas gracias por tu tiempo.

1. Nombre de la Entidad u organización:

2. Perfil de la persona que cumplimenta la encuesta:

PERFIL Y PUESTO

3. Por favor, dinos cuál es el nombre del puesto que ocupas:

Técnico/a de autoempleo	
Técnico/a de emprendimiento	
Técnico/a de empleo o de programas de empleo	
Otro (especifique)	

4. ¿Cuánto tiempo llevas en tu puesto?

Menos de 3 meses	
De 3 a 6 meses	
De 6 a 12 meses	
De 12 a 24 meses	
Más de 24 meses	

5. ¿Cuál es tu nivel de estudios terminados?

ESO	
Bachillerato	

FB Básica o Grado Medio	
FP o Grado Superior	
Grado universitario o licenciatura	
Doctorado o estudios de posgrado	
Otro (especifique)	

ÁREA DE CONOCIMIENTO

6. ¿En qué área de conocimiento te has titulado?

Artes y Humanidades	
Ciencias Sociales y Jurídicas	
Ciencias	
Ciencias de la Salud	
Ingeniería y Arquitectura	

7. ¿En qué titulación?

MOTIVACIÓN Y EXPERIENCIA

8. ¿qué fue lo que te atrajo, en su momento, de esta posición? marque hasta 3 opciones.

Las condicionales laborales (contrato, salario, jornada, horario…)	
Las oportunidades de crecer y desarrollarme y de mantenerme actualizado/a	
La oportunidad de trabajar en favor de colectivos vulnerables	
La reputación de la organización Simplemente mejorar mis condiciones previas	
Simplemente acceder a un puesto de trabajo relacionado con mi formación	
Otras cuestiones (especifique)	
Las condicionales laborales (contrato, salario, jornada, horario…)	

9. Cuando accediste a esta posición, ¿tenías experiencia previa como técnico/a de emprendimiento o de autoempleo?

No, no tenía experiencia previa en este ámbito	
Si, tenía una experiencia inferior a 6 meses	
Sí, tenía una experiencia entre 6 y 12 meses	
Sí, tenía una experiencia entre 12 y 24 meses	
Sí, tenía una experiencia superior a 24 meses	
No, no tenía experiencia previa en este ámbito	

EXPERIENCIA PREVIA

10. Cuando accediste a esta posición, ¿tenías experiencia previa como técnico/a de emprendimiento o de autoempleo?

En una ONG, Fundación u organización del Tercer Sector	
En una entidad u organismo público autonómico o local (agencia local de emprendimiento, agencia de empleo o de desarrollo local, etc.)	
En Cámaras de Comercio	
En una entidad educativa, universidad	
En una asociación profesional o colegio profesional	
En una agrupación de empresas	
Otro (especifique)	

FUNCIONES

11. ¿Cuáles son las funciones principales de los técnicos de emprendimiento/autoempleo en tu organización? selecciona un máximo de cinco.

Evaluación de la idea de negocio y de la idoneidad del perfil del emprendedor/a	
Diseño, gestión e impartición de formación	
Apoyo en la realización de planes de empresa y viabilidad de los negocios	
Asesoramiento en temas concretos (legal, comercial, financiero…)	
Realización de trámites jurídicos, financieros…o apoyo en su realización	
Acompañamiento en todos los pasos desde la definición de la idea de negocio hasta la creación de la empresa o el negocio	
Búsqueda de mentores y conexión con el/la emprendedor/a	

Acompañamiento para el desarrollo de competencias técnicas y/o emprendedoras	
Otra (especifique)	

COMPETENCIAS Y COOCIMIENTOS DEL PUESTO

12. Por favor, de los siguientes aspectos vinculados al perfil del puesto que ocupas (técnico de emprendimiento), valora su nivel de importancia en una escala de 1 a 4, siendo 1=nada importante, irrelevante, y 4=muy importante, imprescindible.

	1	2	3	4
La experiencia previa en un puesto similar				
Los conocimientos específicos para atender y acompañar eficazmente a los/as emprendedores/as				
Las competencias adecuadas para atender y acompañar eficazmente a los/as emprendedores/as				

13. En el fomento del autoempleo o el emprendimiento ¿cuáles crees que son los conocimientos básicos que un/a técnico/a de emprendimiento debe tener? Selecciona todas las opciones que consideres.

Conocimientos en creación de empresas	
Conocimientos del ecosistema del emprendimiento (sectores, programas, actores, recursos…)	
Conocimientos fiscales, financieros, legales y administrativos	
Diseño de planes de negocio/empresa	
Business Model Canvas y otros modelos similares	
Lean startups y otras metodologías ágiles	
Herramientas de innovación abierta	
Formación en habilidades y capacidad de negociación	
Conocimientos en sectores, metodologías y herramientas digitales o vinculadas a las TIC	
Otros (especifique)	

14. En el fomento del autoempleo o el emprendimiento ¿cuáles crees que son los conocimientos básicos que un/a técnico/a de emprendimiento debe tener? Selecciona todas las opciones que consideres.

Tolerancia a la frustración	
Flexibilidad, adaptación al cambio	

Empatía	
Espíritu emprendedor	
Creatividad	
Orientación al logro	
Capacidad de comunicación, competencias relacionales	
Motivación	
Trabajo en equipo	
Liderazgo	
Otro (especifique)	

15. En el fomento del autoempleo o el emprendimiento con colectivos vulnerables, señala por favor si crees que es necesario… (marca las que correspondan).

Que el técnico/a de emprendimiento tenga competencias personales específicas	
Que el técnico de emprendimiento/a tenga experiencia previa en un puesto similar con colectivos vulnerables	
Que el técnico de emprendimiento/a tenga conocimientos en áreas o ámbitos concretos	
No creo que sea necesario algo diferente que para atender a los emprendedores en general	
No sé	
Otra opción (especifique)	
Que el técnico/a de emprendimiento tenga competencias personales específicas	
Que el técnico de emprendimiento/a tenga experiencia previa en un puesto similar con colectivos vulnerables	
Que el técnico de emprendimiento/a tenga conocimientos en áreas o ámbitos concretos	
No creo que sea necesario algo diferente que para atender a los emprendedores en general	
No sé	
Otra opción (especifique)	

ATENCIÓN A COLECTIVOS VULNERABLES: COMPETENCIAS, EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS

16. ¿Qué competencias, conocimientos o experiencia? Precisa todo lo que sea posible.

ÁREAS DE MEJORA

17. Pensando en aquellos aspectos que no te satisfacen de tu puesto actual, ¿cuáles dirías que son? Elige hasta 3 opciones.

No hay ningún aspecto que no me satisfaga	
No me satisface el salario, creo que es inferior al que puede percibirse en el mismo pesto en otro tipo de organización	
No me satisfacen las condiciones contractuales, la jornada o el horario	
Hay un exceso de carga laboral que no me permite atender y acompañar a los/as emprendedores/as con la calidad que se requiere	
Creo que mi perfil no se ajusta a las funciones y exigencias del puesto	
No hay ningún aspecto que no me satisfaga	
Otro (especifique)	

18. Pensando en aquellos aspectos que, desde tu puesto, no te satisfacen de tu organización actual, ¿cuáles dirías que son? Elige hasta 3 opciones.

No hay ningún aspecto que no me satisfaga	
Creo que no hay oportunidades efectivas de mantenerse actualizado/a o de desarrollarse	
Creo que faltan oportunidades de formación para hacer nuestro trabajo con la calidad que se requiere	
Creo que mis funciones no están claras, y estoy haciendo cosas que no me corresponden	
Creo que tenemos mucha presión por obtener ciertos resultados	
Creo que la organización no invierte suficientes recursos en mi área, departamento o equipo	
No me satisface la organización del trabajo, el equipo o los procesos	
Otro (especifique)	

FORMACIÓN

19. En lo relativo a la formación, por favor señala hasta cinco ámbitos, metodologías o herramientas concretas que creas necesarios para el buen desarrollo de tus funciones como técnico de emprendimiento:

1	
2	
3	
4	
5	

SATISFACCIÓN Y CIERRE

20. Para terminar, por favor, señala en una escala de 1 a 10 tu grado de satisfacción con tu puesto de trabajo actual.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21. Señala en una escala de 1 a 10 en qué medida recomendarías a un emprendedor/a los servicios de apoyo al emprendimiento de tu organización.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

22. ¿Te gustaría añadir algo más? Todos los comentarios son bienvenidos.

TABLAS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ENTIDADES

Ficha técnica:

- Universo al que se ha enviado la encuesta: 11 entidades
- Número de respuestas: 8
- Número de respuestas válidas: 7

RESPUESTAS

P2. Perfil de la persona que cumplimenta la encuesta (abierta)

	n	f
Director/a general	4	57,1%
Responsable del Programa de Emprendimiento	1	14,3%
Coordinador territorial empleo	1	14,3%
Responsable proyectos YBS	1	14,3%
	7	100,0%

P3. ¿Cuál es el perfil de personas con las que tu organización trabaja en materia de autoempleo y/o emprendimiento? Marca hasta 3 opciones de respuesta

	n	f
Jóvenes	7	100,0%
Grupos sociales en riesgo de exclusión (inmigrantes, mujeres, personas en riesgo de pobreza, población de etnia gitana, personas con discapacidad, población reclusa...), etc.	6	85,7%
Emprendedores en general	5	71,4%
	7	

P5. ¿Cuáles son las funciones principales de los técnicos de emprendimiento/autoempleo en tu organización? Selecciona un máximo de cinco

	n	f
Evaluación de la idea de negocio y de la idoneidad del perfil del emprendedor/a	6	85,7%
Diseño, gestión e impartición de formación	4	57,1%
Apoyo en la realización de planes de empresa y viabilidad de los negocios	6	85,7%

Asesoramiento en temas concretos (legal, comercial, financiero...)	2	28,6%
Realización de trámites jurídicos, financieros...o apoyo en su realización	3	42,9%
Acompañamiento en todos los pasos desde la definición de la idea de negocio hasta la creación de la empresa o el negocio	7	100,0%
Búsqueda de mentores y conexión con el/la emprendedor/a	6	85,7%
Acompañamiento para el desarrollo de competencias técnicas y/o emprendedoras	4	57,1%
Búsqueda de socios, financiadores y partners, y conexión con el emprendedor/a	0	0,0%
Otra (especifique)	0	0,0%
	7	

P6. Por favor, señala tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al reclutamiento de estos perfiles, puntuando cada pregunta en una escala de 1 a 4, siendo 1=nada de acuerdo y 4 =totalmente de acuerdo:

	1	2	3	4	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	n	promedio
Tenemos una alta rotación de los/as técnicos de emprendimiento en nuestra organización	5	1	1	0	71,4%	14,3%	14,3%	0,0%	7	1,75
Los cvs que nos llegan no se ajustan al perfil buscado y nos cuesta reclutar a las personas idóneas para estos puestos	1	3	2	1	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	7	1,75
Al incorporarse a la organización, observamos que, en general los/as técnicos/as de emprendimiento vienen con poca experiencia previa	0	5	0	2	0,0%	71,4%	0,0%	28,6%	7	1,75

Los salarios que ofrecemos no son competitivos lo que condiciona en buena medida los perfiles que nos llegan y su permanencia en la organización	2	1	2	2	28,6%	14,3%	28,6%	28,6%	7	1,75

P7. En general, en términos de competencias, formación y conocimientos, ¿es el perfil de vuestros técnicos actuales el idóneo para cumplir con las funciones que les son propias?

	n	f
SI, su perfil es el idóneo	5	71,4%
SI, pero carecen de algunas competencias personales, o conocimientos o experiencia previa que deberían tener	1	14,3%
No, no es idóneo	0	0,0%
No lo sé, no estoy seguro/a	1	14,3%
	7	

P10. Para tu organización, ¿en qué medida es relevante que vuestros/as técnicos de emprendimiento cuenten con una titulación en Ciencias Económicas y Empresariales, o ADE? Marca la opción que corresponda.

	n	f
Es fundamental	0	0,0%
Es importante pero no imprescindible, siempre que la persona tenga experiencia previa en el puesto o las competencias personales adecuadas para atender a nuestros beneficiarios finales	5	71,4%
La titulación no es relevante, siempre que la persona tenga experiencia previa en el puesto o las competencias personales adecuadas para atender a nuestros beneficiarios finales	2	28,6%
Es irrelevante	0	0,0%
	7	

P11. En el fomento del autoempleo o el emprendimiento con colectivos vulnerables, ¿crees que es necesario que un técnico de emprendimiento tenga competencias personales específicas?

	n	f
Sí, es necesario	7	100,0%
No, las mismas que para asesorar a cualquier otro perfil de emprendedor	0	0,0%
No sé	0	0,0%
	7	

P13. ¿Qué competencias personales específicas? Señala las tres que te parecen más relevantes.

	n	f
Tolerancia a la frustración	2	28,6%
Flexibilidad, adaptación al cambio	5	71,4%
Empatía	7	100,0%
Espíritu emprendedor	1	14,3%
Creatividad	0	0,0%
Orientación al logro	0	0,0%
Capacidad de comunicación, competencias relacionales	3	42,9%
Motivación	3	42,9%
Trabajo en equipo	0	0,0%
Liderazgo	0	0,0%
Otras (especifique)	0	0,0%
	7	

P14. En el fomento del autoempleo o el emprendimiento con colectivos vulnerables, además de los conocimientos básicos, ¿crees que es necesario que un/a técnico de emprendimiento tenga conocimientos en determinados ámbitos concretos?

	n	f
Si	6	85,7%
No, los mismos que para asesorar a cualquier otro perfil emprendedor	0	0,0%
No sé	1	14,3%
	7	

P15. ¿Cuáles? Selecciona los tres ámbitos de conocimiento que consideres más relevantes:

	n	f
Conocimientos específicos del Tercer Sector y del movimiento asociativo	1	14,3%
Conocimientos específicos sobre la problemática socioeconómica del colectivo que hay que acompañar	5	71,4%
Conocimientos sobre los recursos y programas de atención social y servicios sociales del entorno	5	71,4%
Conocimientos sobre las prestaciones y ayudas sociales disponibles	1	14,3%
Conocimientos en igualdad de oportunidades y no discriminación	3	42,9%
Conocimientos en temas de género	1	14,3%
Otro (especifique)	1	14,3%
	7	

P16. ¿Cuáles consideras que son los conocimientos básicos? Selecciona todas las opciones que consideres.

	n	f
Conocimientos en creación de empresas	6	85,7%
Conocimientos del ecosistema del emprendimiento (sectores, programas, actores, recursos...)	5	71,4%
Conocimientos fiscales, financieros, legales y administrativos	2	28,6%
Diseño de planes de negocio/empresa	4	57,1%
Business Model Canvas y otros modelos similares	5	71,4%
Lean startups y otras metodologías ágiles	4	57,1%
Herramientas de innovación abierta	2	28,6%
Formación en habilidades y capacidad de negociación	2	28,6%
Conocimientos en sectores, metodologías y herramientas digitales o vinculadas a las TIC	4	57,1%
Otros (especifique)	2	28,6%
	7	

P17. ¿Cuáles de las siguientes áreas de mejora afectan a los programas/equipos de apoyo al emprendimiento en tu organización? Selecciona las 3 más relevantes.

	n	f
Falta de recursos en estos programas	4	57,1%

Reclutamiento o incorporación de técnicos más apropiados	0	0,0%
Consolidación de las personas en los equipos	2	28,6%
Actualización de los conocimientos de los técnicos de emprendimiento	3	42,9%
Conocimiento y pleno aprovechamiento de las metodologías al alcance de los/as técnicos/as	3	42,9%
Mejora en la calidad de la atención y del acompañamiento (más eficiente, más eficaz, con más impacto)	3	42,9%
La evaluación de los resultados alcanzados	3	42,9%
Otras (especifique)	1	14,3%
	7	

TABLAS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A TÉCNICOS/AS

Ficha técnica:

- Número de respuestas: 27
- Número de respuestas válidas: 24

RESPUESTAS

P1. Nombre de la entidad u organización:

	n	f
Fundación Secretariado Gitano	2	8,3%
APROFEM	2	8,3%
Bultz-Lan Consulting	5	20,8%
Fundación Maimona	1	4,2%
GAZTENPRESA	2	8,3%
Asociación Afedes	1	4,2%
Fundación Tomillo	4	16,7%
Arrabal AID	5	20,8%
Fundación Ronsel	2	8,3%
	24	100,0%

P2. Perfil de la persona que cumplimenta la encuesta:

	n	f
Técnico de Intervención	1	4,2%
Técnico de emprendimiento	8	33,3%
Consultor/a	5	20,8%
Técnico/a	5	20,8%
Ldo. Derecho económico	1	4,2%
Responsable de proyectos	1	4,2%
Formadora y técnica	1	4,2%
Técnica de Autoempleo	2	8,3%
	24	100,0%

P3. Por favor, dinos cuál es el nombre del puesto que ocupas:

	n	f
Técnico/a de autoempleo	5	20,8%
Técnico/a de emprendimiento	13	54,2%
Técnico de empleo o de programas de empleo	1	4,2%
Otro: Técnico de proyectos	2	8,3%
Otro: Técnica de empresas	1	4,2%
Otro: Formadora emprendimiento y técnica de empleo	1	4,2%
Otro: Técnico de IS y emprendimiento	1	4,2%
	24	100,0%

P4. ¿Cuánto tiempo llevas en tu puesto?

	n	f
Menos de 3 meses	2	8,3%
De 3 a 6 meses	1	4,2%
De 6 a 12 meses	1	4,2%
De 12 a 24 meses	1	4,2%
Más de 24 meses	19	79,2%
	24	100,0%

P5. ¿Cuál es tu nivel de estudios terminado?

	n	f
ESO	0	0,0%
Bachillerato	1	4,2%
FP Básica o Grado Medio	0	0,0%
FP Grado Superior	3	12,5%
Grado universitario o licenciatura	11	45,8%
Doctorado o estudios de posgrado	8	33,3%
Otro: Diplomatura	1	4,2%
	24	100,0%

P6. ¿En qué área de conocimiento te has titulado?

	n	f
Artes y humanidades	0	0,0%
Ciencias	6	25,0%
Ciencias de la salud	1	4,2%
Ciencias sociales y jurídicas	14	58,3%
Ingeniería y arquitectura	1	4,2%
Ns/Nc	2	8,3%
	24	100,0%

P7. ¿En qué titulación?

	n	f
Empresariales	5	20,8%
Económicas	3	12,5%
ADE	4	16,7%
Derecho	4	16,7%
Psicología	2	8,3%
Trabajo Social	1	4,2%
Otro: Técnico superior en desarrollo y aplicación de proyectos de construcción	1	4,2%
Otro: Técnico de integración social	1	4,2%
Otro: Técnica superior en administración y finanzas	1	4,2%
Ns/Nc	2	8,3%
	24	100,0%

P8. ¿Qué fue lo que te atrajo, en su momento, de esta posición? Marca hasta tres opciones:

	n	f
Las condiciones laborales (contrato, salario, jornada, horario…)	6	25,0%
Las oportunidades de crecer y desarrollarme y de mantenerme actualizado/a	15	62,5%
La oportunidad de trabajar a favor de colectivos vulnerables	13	54,2%
La reputación de la organización	8	33,3%
Simplemente mejorar mis condiciones previas	0	0,0%
Simplemente acceder a un puesto de trabajo relacionado con mi formación	6	25,0%
Otras	2	8,3%
	24	

P9. Cuando accediste a eta posición, ¿tenías experiencia previa como técnico/a de emprendimiento o de autoempleo?

	n	f
No, no tenía experiencia previa en este ámbito	15	62,5%
Sí, tenía una experiencia inferior a 6 meses	0	0,0%
Sí, tenía una experiencia entre 6 y 12 meses	4	16,7%
Sí tenía una experiencia entre 12 y 24 meses	1	4,2%
Sí, tenía una experiencia superior a 24 meses	4	16,7%

	24	100,0%

P10. ¿En qué contexto, ámbito u organización adquiriste tu experiencia previa? Marca todas las que correspondan:

	n	f
En una ONG, Fundación u organización del Tercer Sector	1	11,1%
En una entidad u organismo público autonómico o local (agencia local de emprendimiento, agencia de empleo o de desarrollo local, etc.)	1	11,1%
En Cámaras de Comercio	0	0,0%
En una entidad educativa, universidad	1	11,1%
En una asociación profesional o colegio profesional	0	0,0%
En una agrupación de empresas	1	11,1%
Otro	5	55,6%
	9	100,0%

P11. ¿Cuáles son las funciones principales de los técnicos de emprendimiento/autoempleo en tu organización? Selecciona un máximo de cinco:

	n	f
Evaluación de la idea de negocio y de la idoneidad del perfil del emprendedor/a	19	79,2%
Diseño, gestión e impartición de formación	12	50,0%
Apoyo en la realización de planes de empresa y viabilidad de los negocios	20	83,3%
Asesoramiento en temas concretos (legal, comercial, financiero…)	8	33,3%
Realización de trámites jurídicos, financieros… o apoyo en su realización	5	20,8%
Acompañamiento en todos los pasos desde la definición de la idea de negocio hasta la creación de la empresa o el negocio	21	87,5%
Búsqueda de mentores y conexión con el/la emprendedor/a	14	58,3%
Acompañamiento para el desarrollo de competencias técnicas y/o emprendedoras	8	33,3%
Otro	2	8,3%
	24	

P12. Por favor, de los siguientes aspectos vinculados al perfil del puesto que ocupas (técnico de emprendimiento), valora su nivel de importancia en una escala de 1 a 4, siendo 1=nada importante, irrelevante, y 4=muy importante, imprescindible:

	1	2	3	4	Nada importante	Importante	Bastante importante	Muy importante	n	Promedio
La experiencia previa en un puesto similar	2	6	14	2	8,3%	25,0%	58,3%	8,3%	24	2,7
Los conocimientos específicos para atender y acompañar eficazmente a los/as emprendedores/as	0	1	12	11	0%	4,2%	50,0 %	45,8%	24	3,4
Las competencias adecuadas para atender y acompañar eficazmente a los/as emprendedores/as	0	0	8	16	0%	0%	33,3%	66,7%	24	3,7

P13. En el del autoempleo o el emprendimiento ¿cuál crees que son los conocimientos básicos que un/a técnico/a de emprendimiento debe tener? Selecciona todas las opciones que consideres:

	n	f
Conocimientos en creación de empresas	21	87,5%
Conocimientos del ecosistema del emprendimiento (sectores, programas, actores, recursos...)	22	91,7%
Conocimientos fiscales, financieros, legales y administrativos	18	75,0%
Diseño de planes de negocio/empresa	24	100,0%
Business Model Canvas y otros modelos similares	19	79,2%
Lean startups y otras metodologías ágiles	14	58,3%
Herramientas de innovación abierta	11	45,8%
Formación en habilidades y capacidad de negociación	12	50,0%
Conocimientos en sectores, metodologías y herramientas digitales o vinculadas a las TIC	12	50,0%
Otros	2	8,3%
	24	

P14. En el fomento del autoempleo o el emprendimiento, ¿cuáles crees que son las competencias personales que un técnico de emprendimiento debe tener? Señala las tres que te parecen más relevantes:

	n	f
Tolerancia a la frustración	3	12,5%
Flexibilidad, adaptación al cambio	12	50,0%

Empatía	17	70,8%
Espíritu emprendedor	6	25,0%
Creatividad	4	16,7%
Orientación al logro	2	8,3%
Capacidad de comunicación, competencias relacionales	14	58,3%
Motivación	7	29,2%
Trabajo en equipo	2	8,3%
Liderazgo	3	12,5%
Otra	2	8,3%
	24	

P15. En el fomento del autoempleo o el emprendimiento con colectivos vulnerables, señala por favor si crees que es necesario... (Marca las que correspondan):

	n	f
Que el técnico/a de emprendimiento tenga competencias personales específicas	8	33,3%
Que el técnico de emprendimiento/a tenga experiencia previa en un puesto similar con colectivos vulnerables	4	16,7%
Que el técnico de emprendimiento/a tenga conocimientos en áreas o ámbitos concretos	10	41,7%
No creo que sea necesario algo diferente que para atender a los emprendedores en general	5	20,8%
Otra	0	0,0%
No sé	3	12,5%
	24	

P17. Pensando en aquellos aspectos que no te satisfacen de tu puesto actual, ¿cuáles dirías que son? Elige hasta tres opciones:

	n	f
No hay ningún aspecto que no me satisfaga	8	33,3
No me satisface el salario, creo que es inferior al que puede percibirse en el mismo puesto en otro tipo de organización	6	25,0
No me satisfacen las condiciones contractuales, la jornada o el horario	2	8,3
Hay un exceso de carga laboral que no me permite atender y acompañar a los/as emprendedores/as con la calidad que se requiere	14	58,3

Creo que mi perfil no se ajusta a las funciones y exigencias del puesto	0	0,0
Otro: Incompatibilidad para conciliar la carga de trabajo y la gestión del tiempo	3	12,5
Otro: Exceso de burocracia	1	4,2
Otro: Todas las anteriores	1	4,2
	24	

P18. Pensando en aquellos aspectos que, desde tu puesto, no te satisfacen de tu organización actual, ¿cuáles dirías que son? Elige hasta tres opciones:

	n	f
No hay ningún aspecto que no me satisfaga	11	45,8%
Creo que no hay oportunidades efectivas de mantenerse actualizado/a o de desarrollarse	2	8,3%
Creo que faltan oportunidades de formación para hacer nuestro trabajo con la calidad que se requiere	4	16,7%
Creo que mis funciones no están claras, y estoy haciendo cosas que no me corresponden	2	8,3%
Creo que tenemos mucha presión por obtener ciertos resultados	5	20,8%
Creo que la organización no invierte suficientes recursos en mi área, departamento o equipo	8	33,3%
No me satisface la organización del trabajo, el equipo o los procesos	2	8,3%
Otro	3	12,5%
	24	100,0%