

Università degli Studi Roma Tre



Dipartimento di Scienze della Formazione

Dottorato di ricerca in

CULTURA, EDUCAZIONE E COMUNICAZIONE

CICLO XXX

Competenze per l'educazione imprenditoriale.

*Proposta di integrazione al curriculum universitario:
il caso della Summer School "On Talent"*

Direttore

Francesco MATTEI

Tutor

Ch.mo Prof. Vincenzo PICCIONE

Co-Tutor

Ch.ma Profssa. Valeria CAGGIANO

Candidata

Beatriz Dominguez Berges

Matr: 22166

INDICE

<i>Ringraziamenti</i>	7
<i>Introduzione / it-esp</i>	9
<i>Abstract</i>	17

PARTE PRIMA

<i>Capitolo I</i>	27
1. Imprenditorialità e intrapreneurship	28
1.1 Imprenditorialità	28
1.1.1 L'intraprendere	28
1.1.2 La figura dell'imprenditore	29
1.1.3 L'imprenditore oggi	31
1.2 Intrapreneurship	34
1.2.1 Definizione del concetto	33
1.2.2 L'intrapreneurship e le aziende	35
1.2.3 L'intrapreneur	36
1.2.4 Le tecniche intrapreneurial	37
1.2.5 Intrapreneurship e innovazione	37
1.3 L'università imprenditoriale e intraprenditoriale	39
1.3.1 Caratteristiche	40
1.3.2 Fattori di impatto e facilitazione	47
1.3.3 Barriere allo sviluppo	48
1.3.4 Benessere all'università	49
1.3.5 Strategie di implementazione	52
1.3.6 Attività	53
1.4 L'Innovazione come successo	55
1.4.1 Innovazione	56
1.4.2 Fonti di innovazione	58
1.4.3 I fattori del successo	61
1.5 Educazione imprenditoriale	68
1.5.1 Caratteristiche, Metodi e Contenuti	68

Capitolo II

2 Knowledge Triangle e Felicità: nuove sfide per l'università del futuro	80
2.1 Società della conoscenza	83
2.1.1 Responsabilità dell'educazione	87
2.1.2 Politiche europee per lo sviluppo	89
2.1.3 Supportare lo spirito imprenditoriale in Europa	94
2.2 Ruolo dell'università	100
2.2.1 Implicazioni per l'apprendimento	101
2.3 La strategia della Tripla Elica	104
2.3.1 Quadro teorico	106
2.3.2 Promozione dell'imprenditorialità nel istruzione e formazione	112
2.4 Per un rinascimento industriale europeo	117
2.4.1 Insegnare la Felicità	123
2.4.2 Favorire il benessere all'università	128

PARTE SECONDA

Capitolo III

L'importanza dell'educazione per una formazione in competenze: programmi summer School Metodo autobiografico verso On Talent	133
---	-----

Curriculum universitario esperienze pedagogiche:

3.1. Le Programme basate nello sviluppo delle competenze a diversi settori, temi e livello: Summer school in EU.	159
3.2. Il caso della <i>Summer School Salamanca 2015(pre-post Test)</i>	144
3.3. Entrepreneurial University leaders Program: <i>Trepcamp</i> (Harvard and Boston University, EEUU)	166
3.3.1. Interview	166

PARTE TERZA

Introduzione

Capitolo IV

4. Proposta del disegno del curriculum del format Summer School “On talent”	172
4.1. Fomento del talento	172
4.1.1. Educazione emozionale	177
4.1.2. Innovazione	179
4.1.3. Creatività	182
4.1.4. Motivazione	184
4.1.5. Educazione esperienziale	187
4.1.6. Empowerment	197
4.1.7. Imprenditorialità	188
4.2. Informazione sul programma	190
4.3. Metodologie	193
4.3.1. Ipotesi	195
4.3.2. Metodologia	195
4.3.2.1. Partecipanti	198
4.3.2.2. Istrumenti	199
4.3.2.3. Procedimento e progettazione	199
4.3.3. Contenuti pedagogici e attività formativa	203
4.4. Risultati	211
4.4.1. Statistica descrittiva partecipanti/docenti	226
4.4.2. Validazione qualitativa partecipanti/docenti	235
<i>Capitolo V</i>	253
5. Conclusioni	254
5.1. Contributi e orientamento alla futura linea di ricerca	264
6. Appendici	
6.1 Questionario di valutazione dei partecipanti	265
6.2 Questionario di valutazione dei relatori Fotografia	270
6.3 Agenda del programma	276
6.4 Fotografia	283
6.5 Interviste personale	209
7. Bibliografia	294

Ringraziamenti

Dopo tre lunghi e intensi anni, finalmente è arrivato il momento di scrivere i ringraziamenti, il tocco finale della mia tesi. È stato un periodo di profondo apprendimento, non solo a livello accademico, ma anche personale. Scrivere questa tesi ha avuto un forte impatto sulla mia vita e personalità. Vorrei spendere parole di ringraziamento nei confronti di tutte le persone che mi hanno sostenuto e aiutato durante questo periodo.

Prima di tutto, vorrei ringraziare l'Università Roma3, che mi ha sostenuto durante il tempo che ho vissuto a Roma. Mi avete sostenuto e siete sempre stati pronti ad aiutarmi e per la vostra fantastica collaborazione. In particolare, mi rivolgo al mio direttore Francesco Mattei, vorrei ringraziarla per l'incredibile disponibilità e per tutte le opportunità che mi sono state date nel condurre la mia ricerca per la tesi di dottorato.

Un ringraziamento particolare va ai miei relatori, i professori Vincenzo Piccione e Valeria Caggiano, per i loro preziosi consigli. Mi avete fornito tutti gli strumenti di cui avevo bisogno per intraprendere la strada giusta e portare a compimento la mia tesi.

Anche un ringraziamento molto speciale per tutta la gente che mi ha accompagnato in qualche modo, così come le persone e istituzioni che hanno collaborato per rendere possibile il programma "On talent, Pamplona 2017", la proposta educativa di questa tesi.

Vorrei infine ringraziare i miei genitori e la mia sorella, per i loro saggi consigli e la loro capacità di ascoltarmi. Siete sempre stati al mio fianco.

Per ultimi, ma non meno importanti, i miei amici. Ci siamo sempre sostenuti a vicenda, nella buona e nella cattiva sorte, sia durante le fatiche e lo sconforto che hanno caratterizzato il mio percorso nei momenti di gioia e soddisfazione al raggiungimento del traguardo.

Un sentito grazie a tutti!

Introduzione

Internet e in generale i nuovi mezzi di comunicazione sono stati i fattori chiave nella modificazione dei costumi, delle abitudini e delle maniere di vivere la vita di ogni persona. E' evidente che l'avvento delle TIC - tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ha segnato un 'prima e dopo' nella comunicazione, nell'educazione e perciò in tutto il comparto culturale. L'università non può rimanere al margine di questo cambiamento e deve rinnovarsi non solo per la sua sopravvivenza, ma ancora di più per la responsabilità insita nel ruolo di protagonista che la società le ha da sempre attribuito.

Nell'esperienza educativa, è bene ribadire ogni volta di più, non si insegnano solo competenze specifiche, bensì si condividono e trasferiscono valori. Il raffinamento e l'attualizzazione di questi valori sono la sfida costitutiva dell'università, specialmente nell'epoca attuale, caratterizzata da tempi velocissimi.

La realtà è che nel contesto di incertezza che precede questi cambiamenti è facile ritrovare, oltre tutta questa 'fretta', diffusi consensi in merito alla centralità e all'importanza dell'educazione. Dunque se confrontiamo queste considerazioni con i dati che affermano le profonde differenze tra i giovani che oggi stiamo educando rispetto a quelli di dieci anni fa, o a quelli della Generazione X degli anni '80, o ancora all'avvento dei primi professionisti della generazione dei baby boomer e dei tradizionalisti, confermiamo ancor di più l'impellente necessità di adattamento delle università e più in generale di tutte le agenzie educative.

Le organizzazioni educative tradizionali vengono oggi interpellate da una società che chiede maggiore interdisciplinarietà nella formazione e maggiore valorizzazione degli esiti, inclusa la capacità di sviluppo. Per esempio le nuove generazioni, le cui abilità di concentrazione e maniera di ragionare sono differenti, per molteplici fattori sociopolitici, culturali e generazionali

(l'importanza che si dà al movimento nel momento di acquisire nuove conoscenze, per esempio), affermano in ogni opportunità utile la richiesta di un'integrazione di nuovi concetti e nuove forme di apprendimento nelle loro prassi educative.

E' per questo motivo che la forma statica e generalizzata che offrono le nostre istituzioni dovrebbe permettere l'integrazione di moduli che promuovono la creatività, l'imprenditorialità, il talento e l'innovazione come vettori di conoscenza della contemporaneità.

Il sistema fondato sul binomio 'premio-punizione' oggi parimenti viene contestato dalla società, poiché le attuali generazioni sembrano avere interessi che permettono loro di arrischiarsi e confrontarsi con paradigmi valoriali differenti da quelli delle generazioni che oggi gestiscono le istituzioni che reggono la società (imprese, Stato, ONG, università).

Questa differente forma di vedere le cose, resa così dinamica dalla rete mediatica che ci mantiene informati istantaneamente su tutti i cambiamenti che accadono in qualsiasi parte del pianeta, mette in discussione tutto l'attuale sistema istituzionale e lo invita ad avviare specifiche trasformazioni.

Le nuove generazioni ci confermano costantemente questa realtà. Secondo una ricerca dell'Unione Europea la quantità di laureati nel XXI secolo raddoppierà.

Allo stesso modo lo studio delle imprese ci ha rivelato che la permanenza media dei giovani nei propri posti di lavoro ha una durata in costante decremento. Le motivazioni che conducono alla scelta di un lavoro sono differenti dal passato, e cominciano ad acquisire importanza temi come il lavoro a distanza, la flessibilità organizzativa, il lavoro di squadra, ecc. Le competenze cominciano ad assumere una rilevanza che prima non avevano. La ricerca dell'impresa diviene importante, così come la capacità di auto-promozione. Tutto ciò conferma la necessità di aggiornamento dell'intero mondo universitario.

In accordo con il concetto di tripla elica, che viene illustrato nel capitolo 2, possiamo affermare che esiste una gravosa necessità di accordo e interazione

tra governo, università e impresa; così come necessario appare condividere la stessa visione e rimanendo orientati sui comuni obiettivi.

L'università, di fatto, nel suo ruolo di intermediario naturale tra il settore pubblico, il mondo imprenditoriale e la società civile, deve assumere una posizione prioritaria e strategica nella stimolazione e nel potenziamento delle capacità e dei talenti di ogni persona, con uno sguardo più ampio rispetto alla formazione tradizionale.

Per tutti questi motivi in questo progetto di tesi dottorale viene verificata l'ipotesi che vuole dimostrare l'impatto positivo che programmi interdisciplinari negli studenti che ambiscono ad una formazione basata sullo sviluppo di competenze.

Si vuole dimostrare tra altre obiettivi, come il progetto di un programma formativo integrato migliori la qualità dell'educazione, anche tradizionale, formando studenti più consapevoli delle proprie competenze e dei propri talenti.

Continuando viene commentata brevemente la struttura della tesi per concludere, alla fine del presente lavoro, con alcune considerazioni direttamente legate alle ipotesi affermate.

Nel primo capitolo si sviluppa il quadro teorico scelto in relazione all'imprenditorialità e all'imprenditore.

Nel secondo capitolo si articola il fondamento teorico della tripla elica, che sostanzia le affermazioni del presente lavoro e il ruolo che si propone l'università assuma.

Nel terzo capitolo vengono descritti diversi casi internazionali di successo che sono stati progettati in questa maniera e nei quali la sottoscritta ha partecipato attivamente in differenti ruoli.

Nel quarto capitolo vengono spiegati gli strumenti progettati *ad hoc*, fondati sulle esperienze precedenti e sul quadro teorico scelto, con i quali si intendono verificare le ipotesi affermate.

In questi due ultimi capitoli menzionati si riportano i dati quantitativi e qualitativi che permettono di verificare quanto affermato.

Nell'ultimo capitolo si chiude con la conclusione della tesi, basata sui dati raccolti nelle differenti sezioni di questo percorso di ricerca.

Introducción en español

Internet y los nuevos modos de comunicación han sido los factores claves en la modificación de costumbres, hábitos y formas de ver y vivir la vida de cada persona. Es un hecho que el manejo de las TICs ha marcado un antes y un después en la comunicación, la educación y por lo tanto en la cultura. La universidad no puede estar al margen de este cambio y se tiene que actualizar no solo por su supervivencia, sino por la responsabilidad que conlleva el rol protagonista que la sociedad ha decidido otorgarle.

En el ámbito educativo cada vez más no sólo se enseñan conocimientos tradicionales, sino también valores. Que la universidad revise esos valores que promueve es el desafío que poseen desde su conformación, y más aun en los tiempos que corren donde todo parecería actualizarse en milésimas de segundos.

La realidad es que en el contexto de incertidumbre ante los cambios que se suceden casi sin descanso en nuestro entorno, y más allá de esta dinámica de inmediatez de la sociedad actual, hay algunos consensos básicos preestablecidos como que la educación es importante. Ahora bien, si unimos esta verdad y la comparamos con datos que demuestran que los jóvenes que hoy estamos educando poseen características diferenciadas aquellos de hace diez años atrás, o a la Generación X de los 80', o a los primeros profesionales que brindó la generación de los baby boomers y de los tradicionalistas, se confirma la necesidad de adaptación que poseen las universidades y las estructuras educativas en general.

Las estructuras tradicionales educativas hoy están siendo interpeladas por una sociedad que demanda mayor integralidad en la formación y modificaciones en la valoración que se hace incluso de las habilidades y competencias a desarrollar. Por ejemplo, las nuevas generaciones, cuyo poder de concentración es diferente y su manera de razonar es distinta, por infinitos factores sociopolíticos, culturales y generacionales (la importancia que se le da al movimiento a la hora de incorporar conocimientos, por ejemplo), exponen en

cada oportunidad que tienen de ser escuchados que les gustaría que sean incorporados otros conceptos en su enseñanza y otras formas de aprendizaje.

Es por este motivo que la dinámica única que ofrecen nuestras instituciones, deberían permitir que sus programas acepten incorporaciones que promuevan la creatividad, el emprendedurismo, la innovación y el talento como vectores del conocimiento en nuestros días. Los sistemas de sanciones y premios hoy también se ven cuestionados por la sociedad, ya que estas nuevas generaciones parecería que poseen intereses que les permiten arriesgarse y equivocarse con paradigmas de valoración diferentes a los de las generaciones que hoy conducen las instituciones en las que la sociedad se organiza (empresas, Estado, ONGs, Universidades).

Esta forma distinta de ver las cosas, dinamizada desde la red que nos mantiene informados al instante de todos los avances que se alcanzan en cualquier parte del Planeta, desafía a todo nuestro sistema de instituciones y lo invita a generar ciertas transformaciones.

Las nuevas generaciones nos demuestran todo el tiempo esta realidad. Según datos de la Unión Europea la cantidad de graduados universitarios en el S .XXI se duplicará.

Asimismo las empresas han revelado que la permanencia de los jóvenes en sus puestos de trabajo son más cortas. Las motivaciones de elegir un trabajo son diferentes, comenzando a valorar cuestiones como poder trabajar desde casa, tener flexibilidad de horarios, trabajar en equipo, etc. Las competencias comienzan a cobrar una relevancia que antes no tenían.

También desde la mirada de las empresas a la hora de seleccionar y promover su personal es trascendental fomentar el talento y la excelencia. Esto propicia en la Universidad una necesidad de actualizarse y adaptarse todo el tiempo.

De acuerdo a la triple hélice, que se explicara en el capítulo 2, podemos afirmar que existe una imperiosa necesidad de acuerdo e interacción entre gobierno, universidad y empresa. Así como la de compartir la misma visión y estar alineados en sus objetivos

La universidad de hecho, en su rol de intermediario natural entre el sector público, el mundo empresarial y la sociedad civil organizada, debe asumir una posición protagonista y estratégica en el fomento y retención de las capacidades y talentos de cada persona, desde una mirada más integral que la mera educación tradicional.

Es por ello, que en este trabajo doctoral se propone como hipótesis demostrar el impacto positivo que generan los programas interdisciplinarios que fomentan la formación basada en un desarrollo de competencias.

Se quiere demostrar cómo el diseño de un programa formativo integral favorece la calidad educativa tradicional, empoderando a estudiantes más conscientes de sus competencias y talentos.

A continuación se comenta brevemente la estructura de la Tesis, para concluir al final del presente desarrollo con algunas observaciones que se han obtenido en referencia a la hipótesis planteada.

En el primer capítulo está el marco teórico elegido respecto al emprendimiento y el emprendedor.

En el segundo, se explicará el planteamiento teórico de la triple hélice que fundamenta lo planteado en el presente trabajo, y el rol que se propone a la universidad que debe asumir.

En el tercer capítulo encontramos diversos casos de programas internacionales que han sido diseñados para desarrollar diferentes competencias, con los cuales la suscripta ha estado vinculado y ha tomado parte de diferente forma.

En el cuarto capítulo se explicará la herramienta diseñada “Ad hoc”, basada en las experiencias anteriores y en el marco teórico elegido, que quiere sustentar la hipótesis propuesta. También se aportan los datos cuantitativos y cualitativos que permitirán verificar lo postulado.

El último capítulo se cierra con la conclusión de la tesis, basándonos en los datos recogidos en los diferentes apartados del presente trabajo y se comentarán las futuras líneas de investigación abiertas.

Abstract

In relazione alla necessità di implementare nuove strategie per il ruolo dell'università nella società attuale, come riportato dall'Unione Europea (2016), durante la conferenza "*The Knowledge Triangle Shaping the Future of Europe*", in Svezia, il commissario europeo per la scienza e la ricerca Janez Potocnik ha sottolineato l'importanza di rafforzare le università e le istituzioni di ricerca e la loro connessione ad un settore commerciale più competitivo, anche attraverso l'organizzazione della didattica innovativa. L'università, di fatto, nel suo ruolo di intermediario naturale tra il settore pubblico, il mondo imprenditoriale e la società civile, deve assumere una posizione prioritaria e strategica nella stimolazione e nel potenziamento delle capacità e dei talenti di ogni persona, con uno sguardo più ampio rispetto alla formazione tradizionale.

Una tale università dovrebbe essere orientata a tener conto dei feedback provenienti dai suoi *stakeholders*, interni ed esterni; dovrebbe giudicare la propria eccellenza attraverso i loro occhi, tener conto del loro ruolo e avere un forte senso della comunità. Dovrebbe combinare eccellenza nella ricerca con una visione orientata al futuro della società e costruire scenari in accordo con tale visione. Dovrebbe costantemente esplorare e cogliere le opportunità offerte dalle tecnologie di rete a livello globale e dai social media. Il suo curriculum dovrebbe essere sviluppato sulla base di un target globale e prendere forma da un apprendimento attivo. Internamente, dovrebbe essere organizzata in modo tale da potenziare iniziative individuali *bottom-up* e trarne la maggiore innovazione; il suo sistema di ricompense dovrebbe essere trasparente e connesso alla maggiore capacità innovativa; dovrebbe comprendere risorse umane

intraprendenti ed incoraggiarle a condividere una cultura comune di fiducia e apprendimento attraverso il fare; incoraggiarle a costruire relazioni personali fondate su una forte fiducia.

Come sostenuto dal National Centre for entrepreneurship in Education - NCEE (2013), nel campo dell'insegnamento e dell'apprendimento, l'educazione imprenditoriale dovrebbe essere presente in ogni dipartimento, studenti e attori esterni dovrebbero essere attivamente coinvolti nella definizione del curriculum e nel processo di valutazione. Dovrebbero esserci molte opportunità di apprendimento attraverso l'azione e di riflessione concettuale nonché un approccio multidisciplinare.

L'università come istituzione che produce e diffonde conoscenza gioca un ruolo fondamentale nell'innovazione e la crescita industriale (Etzkowitz, Webster, Gebbart & Terra, 2000). Le prospettive future si realizzano nella volontà di pensare una offerta costante di summer school incentrate sull'educazione imprenditoriali, contando sulla capacità organizzativa delle università e del network che a partire da queste possa coinvolgere portatori di interessi nazionali ed internazionali e soprattutto riportare o portare nuovamente i protagonisti dell'apprendimento al centro della scena e del dibattito culturale.

Siamo in un momento chiave in cui la società deve affrontare problemi cruciali e importanti sfide per il futuro. L'Università deve adattarsi alle esigenze attuali per essere ancora in grado di formare persone competenti e promuovere il talento di ogni individuo.

La politica dovrebbe condividere la responsabilità di formare cittadini competenti, e perciò integrati, partecipando alla creazione di questo

cambiamento, in cui le aziende e le organizzazioni devono unirsi e fare del loro meglio per far funzionare questa tripla spirale di crescita. E al centro di tutto vi è la persona.

Di fronte alla contemporaneità ciò è ancor più impellente.

La nuova era tecnologica, segnata dall'affermazione di Internet e rinnovata dall'avvento della rivoluzione 4.0, e la perdurante crisi occupazionale con perdita di qualità nei nuovi posti di lavoro creati, sono esempi che evidenziano l'urgente necessità di passare dalla preoccupazione all'occupazione, e di 'cambiare il lavoro per far sì che la situazione migliori.

Una delle chiavi più importanti per ottenere risultati efficaci a medio e lungo termine è intervenire per migliorare la cultura imprenditoriale del sistema Paese.

Ciò inevitabilmente presuppone una profonda revisione dell' intero sistema educativo.

Si deve scommettere su un sistema educativo che dia supporto in maniera seria e consapevole al talento e all'educazione imprenditoriale, intesa come un processo e mai come un risultato finale, sempre frutto della collaborazione tra istituzioni, aziende e società in generale.

Una nuova educazione che attivi e formi le competenze di cui abbiamo bisogno nel XXI secolo.

Si tratta quindi di migliorare la vita e, così, la felicità delle persone.

Abbiamo il compito di formare, educare, guidare, motivare e ispirare gli studenti ad essere più imprenditoriali, ma non solo in quanto agenti economici, , bensì come 'iniziatori' sociali, in grado di essere e formare persone migliori, più attive, e con valori forti e vivi.

In definitiva, per trasformare gli studenti in cittadini, e renderli esseri umani felici.

L'educazione della nuova generazione è una leva fondamentale per il cambiamento, l'unica, la vera base fondamentale di ogni azione umana tesa al miglioramento.

L'aspirazione all'eccellenza negli studi, al successo lavorativo e quindi ad una vita prospera e ricca di opportunità, sono ormai inestricabilmente connesse allo sviluppo di competenze trasversali, orientate allo sviluppo della personalità, all'iniziativa imprenditoriale, all'innovazione continua.

L'apprendimento è sempre inteso come percorso, come processo permanente.

Inoltre non si tratta di essere solo dei buoni professionisti, ma innanzitutto degli esseri umani dotati di consapevolezza ecosistemica, in grado di costruire una società migliore, più giusta, più solidale, e che sia in grado di vivere in pace.

La società chiede che coloro che governano ispirino questi valori, che non siano corrotti, che non rubino, che pongano il denaro e il potere al servizio delle persone.

La maggior parte delle volte si preferisce chiudere gli occhi e non guardare la realtà.

Per questo si deve promuovere un'educazione basata su valori, un sistema in cui essere buoni non significa essere sciocchi, o incapaci; dove essere competenti è sapere, ma anche saper essere, saper fare, applicando le conoscenze, ma anche sviluppando adeguati atteggiamenti e comportamenti.

“La competenza, nel campo dell'educazione scolastica, deve identificare ciò di cui ognuno ha bisogno per rispondere ai problemi che affronterà nel corso della propria vita”. (Zabala, 2007).

In tempi di crisi per alcuni e di grandi opportunità per altri, si può pensare che i cambiamenti che viviamo possano essere utilizzati per promuovere una rigenerazione sociale, politica, etica ed economica della società. Importante elemento di cambiamento, indubbiamente, è quello di promuovere una educazione olistica più umanistica, in grado di integrare i migliori nuovi modelli educativi.

Bisogna istruire innovando e sviluppando una educazione basata sul talento delle persone, con un approccio più imprenditoriale, che risvegli e sviluppi l'iniziativa con il fine di migliorare la vita delle persone.

Abbiamo davanti a noi una sfida dell'epoca, e quindi una grande opportunità.

Ci riferiamo allo sviluppo di un senso di iniziativa imprenditoriale in quanto spirito per trasformare idee in azioni. Risolvere e scegliere. Imparare a imprendere con valori per una società migliore.

E tempo di vedere la vita come un processo di apprendimento, come un percorso formativo, che inizia dall'infanzia, prosegue con la scuola e l'università fino al lavoro, contemplando la famiglia e le relazioni e comprendendo quindi tutta la nostra vita.

È necessaria un'educazione che ponga al centro l'essere umano e l'ecosistema sociale, Un'educazione civica impartita fin da piccoli, confortata da un sistema educativo che prepari gli studenti per le esigenze per la società del XXI Secolo, e non professionisti i cui mestieri non esisteranno. Un'educazione che soprattutto preparerai le persone a pensare gli altri e sé stessi come parte di un unico organismo vivente E' necessario superare lo stallo e la paura, e trovare il coraggio di essere persone migliori.

Questo orientamento potrà affrontare e risolvere la stringente crisi del lavoro, trovando soluzioni adeguate che generino nuove professioni e prassi di innovazione sociale in grado di reagire alla scomparsa di molte professioni e alla polverizzazione dei mercati.

Viviamo in un mondo che è in continua evoluzione, e sappiamo che le persone hanno bisogno di acquisire nuove competenze per affrontare le sfide della loro vita: nuove conoscenze, attitudini e competenze per essere persone con un atteggiamento positivo, più connesso, collaborativo e proattivo, capace di affrontare problemi e trovare soluzioni. Molti di questi iniziatori saranno in grado di crearsi il proprio lavoro e generare e sviluppare nuove professioni, apportando alla società contributi positivi.

Se veramente siamo disposti ad aiutare le future generazioni, gli educatori, gli insegnanti, tutti gli operatori e i genitori hanno bisogno di una formazione oltre tanto adeguata, per essere in grado di interpretare il presente ed insegnare le nuove competenze dell'educazione alla felicità. Si tratta di essere un esempio vivo per motivare gli studenti ad esprimere il talento imprenditoriale. Tutte le istituzioni devono essere partecipi di questo cambiamento, e dare supporto all' Università in questo percorso. E' necessario condividere la stessa visione e missione.

Il scopo è disegnare un programma formativo innovativo che possa impattare positivamente tra le partecipanti e offrire la complementazione al interno della curricula universitaria. Offrire una nuova forma di imparare a traverso il sviluppo delle competenze imprenditoriali, alla stessa volta che aiuta conoscere il talento che ognuno ha, per questo il titolo del programa: “On Talent”.

PARTE PRIMA

"La maggioranza di quello che lei ascolta parlare di imprenditorialità si sbaglia. Non è magico; non è misterioso; e non ha niente a che vedere coi geni. È una disciplina e, come qualunque disciplina, può imparare.

Peter Drucker, 1985

CAPITOLO I

1. *Imprenditorialità e intrapreneurship*

Abstract. L'obiettivo di questo primo capitolo è quello di illustrare i concetti di imprenditorialità e *intrapreneurship*; la tenuta della definizione di ciascuno di essi, la loro correlazione e misurabilità. Un breve *excursus* storico, sostanzia la definizione dei concetti citati, con i contributi che studiosi ed imprenditori hanno sviluppato durante le sperimentazioni per trovare nuovi modi di fare business. Il capitolo si chiude con l'analisi dell'innovazione intesa come valore aggiunto.

Parole chiave: *imprenditorialità, intrapreneurship, innovazione.*

The objective of this first chapter is to illustrate the concepts of entrepreneurship and intrapreneurship; the tightness of their definition, their correlation and measurability. However, there will be a brief historical excursus, important for the definition of the concepts involved, that some scholars and entrepreneurs have developed during the processes to achieve a new way of doing business and the value of the innovation.

Keywords: *entrepreneurship, intrapreneurship, their history, attributes and measures, innovation*

El objetivo de este primer capítulo es ilustrar los conceptos de emprendimiento e intraemprendimiento; su definición precisa en cada una de ellos, su correlación y medida. Previamente se presenta, habrá un breve histórico para la definición de los conceptos involucrados, es decir lo que algunos académicos y emprendedores han desarrollado durante los procesos para alcanzar una nueva forma de hacer negocios. También del valor que aporta la innovación.

Palabras clave: emprendimiento, intraemprendimiento, historia, atributos y medidas. Innovación

1.1 Imprenditorialità

1.1.1. *L'intraprendere*

L'imprenditore (*entrepreneur*) è colui che "in-prende" (prende su di sé) una nuova attività, assumendosene i rischi e gli oneri economici. L'attività può avere come fine il perseguimento di un obiettivo economico (organizzazioni d'impresa), oppure sociale, etico, umanitario (organizzazioni *no profit*). In questo senso, l'art. 2082 del Codice Civile recita: «È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi». Ai fini definitivi risulta indifferente se ciò che si persegue tramite l'impresa è un bene prodotto per la società o un servizio offerto alla società. Ciò vuol dire che, per quanto la dimensione economica sia propria dell'azione imprenditoriale, a quest'ultima sottostanno altri fattori di particolare rilevanza. Tra questi troviamo la "imprenditorialità", intesa come lo stato mentale e il processo affinché l'idea imprenditoriale si trasformi in atto. Il termine "imprenditorialità" si riferisce alla motivazione e alla capacità del singolo, da solo o nell'ambito di un'organizzazione, di riconoscere un'opportunità, sviluppare un modello di business e di trarne un profitto al fine di produrre nuovo valore o successo economico, insieme con la disponibilità ad affrontarne i rischi. Tale propensione si manifesta «...nella ricerca di soluzioni originali o creative, nella sfida o confronto con le altre imprese, incluso lo sviluppo o il miglioramento di prodotti o servizi, l'uso di nuove tecnologie e di nuove tecniche amministrative».

Per trasformare in successo un'iniziativa imprenditoriale sono quindi necessarie la capacità di combinare *leadership*, creatività e innovazione con una sana gestione, e quella di saper adattare un'impresa alle esigenze del mercato per ottimizzarne lo sviluppo in tutte le fasi del suo ciclo di vita. Appare evidente come si tratti di un processo che va ben oltre la gestione quotidiana e che riguarda la strategia e le ambizioni di un'impresa. Da una parte, abbiamo l'aspetto economico, costituito dai fattori produttivi (capitali, lavoro, materie prime) utilizzati per ottenere un prodotto (bene o servizio), dall'altra la dimensione relazionale, la produzione è destinata ai consumatori o, più in

generale, al mercato, e quella psicologica: l'intraprendenza in senso lato.

1.1.2. La figura dell'imprenditore

L'attore privilegiato della società moderna e contemporanea è l'imprenditore, inteso come figura centrale del capitale, della produzione, del commercio e del consumo. La figura di colui che "in-prende" entra in scena già agli inizi del Cinquecento: è colui che ingaggia truppe (il "capitano di ventura") per servire i fabbisogni dei principi e dei potenti. Attraverso i secoli questa figura si modifica, inglobando nel suo campo semantico l'accezione di proprietario terriero (nel campo agricolo), di industriale (nel settore manifatturiero), di impresario (nell'ambito delle infrastrutture pubbliche). Conquistato l'interesse degli studiosi che l'hanno posto al centro delle loro indagini per tutto il Settecento e l'Ottocento, è con l'analisi di Schumpeter che l'imprenditore inizia ad esser visto come il perno del sistema economico. Negli ultimi decenni, l'imprenditore continua ad indossare gli abiti del protagonista delle scene economiche, e non esclusivamente di quelle occidentali. Sono i numeri a parlare chiaro: dal 1972 il numero degli imprenditori è quasi raddoppiato, passando da 29 ad oltre 47 milioni nei Paesi dell'OCSE; mentre, sin dalle prime righe del Libro verde sulla *"Imprenditorialità in Europa"* si legge l'intento dei Paesi della Comunità Europea di investire sullo spirito imprenditoriale quale strumento principe per il raggiungimento di un'economia forte, all'insegna della creatività e dell'innovazione.

Ancora oggi, la teoria economica non è riuscita a esprimere una sufficiente descrizione analitica e quindi a spiegare in maniera convincente il ruolo svolto dall'imprenditore nel processo di sviluppo economico. Secondo Toninelli è però possibile delineare il concetto e il ruolo dell'imprenditore seguendo due principali filoni: il primo legato all'approccio ermeneutico proprio del continente europeo, il secondo, caratterizzato da un approccio analitico, tipico delle nazioni di lingua inglese. Nell'indirizzo del continente europeo, che prende le mosse dall'Italia tardo-medievale per arrivare fino a Schumpeter e ai suoi allievi, la rappresentazione del processo economico considera elemento importante l'agire, la vitalità e la creatività dei soggetti economici. In particolare, è al francese

Richard Cantillon che va riconosciuto il merito di aver introdotto nel linguaggio economico il termine *entrepreneur* (imprenditore), per identificare colui che cerca di sfruttare le opportunità del mercato. Nell'analisi di Cantillon l'imprenditore è colui che si assume un rischio e che assegna deliberatamente le risorse per sfruttare le opportunità, al fine di massimizzare il ritorno finanziario, richiamando l'attenzione sulla funzione dell'imprenditore e distinguendolo chiaramente dal proprietario – colui che fornisce il denaro.

Nell'Europa continentale del Settecento-Ottocento sono presenti ulteriori approfondimenti della figura dell'imprenditore, ad opera principalmente di Nicolas Baudeau e Jean Baptiste Say. Si deve essenzialmente a Baudeau se la dottrina fisiocratica riconobbe uno specifico ruolo alla classe imprenditoriale nell'attività economica. Tale classe era mossa dal profitto assicurato dalle iniziative volte a migliorare l'attività, comprimere i costi e aumentare la produzione; distinguendosi dal proprietario e dal salariato. In Baudeau è presente un'evoluzione rispetto a Cantillon: per definire l'imprenditore, al concetto di rischio viene associato quello di innovazione, di miglioramento. La divisione tra proprietario e imprenditore sarà ripresa anche da Jean- Baptiste Say, economista francese del primo Ottocento, il quale poneva una netta distinzione tra la funzione di fornire capitale ad un'impresa industriale e quella di sovrintendere e controllare la produzione. Colui che svolge questa funzione, cioè l'imprenditore, deve essere dotato di saggezza, di perseveranza e di un ardimento avveduto che lo porta a sfidare l'incertezza che avvolge l'esito di tutte le imprese umane.

Nella figura dell'imprenditore così delineata ad emergere era la componente soggettiva, individuale, dell'attività dell'imprenditore. Tuttavia questa veniva ancora declinata in un contesto “statico”. Sarà solo con l'opera di Joseph Schumpeter che la figura dell'imprenditore verrà collocata in una prospettiva “dinamica”.

Nella tradizione della scuola economica anglosassone, almeno fino alla metà del XIX secolo, la funzione dell'imprenditore risulta piuttosto trascurata, questo per l'influsso del pensiero di Adam Smith. La sua celebre opera “*La ricchezza delle nazioni*” (1776) non distingueva tra capitalista e imprenditore, di fatto ignorando la funzione dell'imprenditore. Sulla scorta di Smith, anche per

l'economista David Ricardo il meccanismo alla base del sistema economico era l'accumulazione di capitale, realizzata nei profitti ottenuti dal capitalista in quanto detentore del capitale e non in quanto imprenditore. Di fatto, sarà Alfred Marshall ad interrompere la tradizione precedente, inaugurando l'ambito degli studi di economia industriale, in cui riserva all'imprenditore il ruolo di organizzatore della produzione.

Comunque, si deve soprattutto a Schumpeter l'elaborazione teorica più chiara sulla figura dell'imprenditore. Abbiamo già accennato che in questo studioso l'analisi statica del sistema economico viene superata, questo perché l'economia è un sistema dinamico, soggetto ad esplosioni e calamità, dovute spesso all'azione degli imprenditori innovatori. Il rischio cui essi vanno incontro è ripagato dai profitti. A seguito di Schumpeter, sarà ancora una volta la tradizione continentale a porre in risalto l'azione del singolo agente economico. Non sorprende perciò che fra i più interessanti contributi teorici in materia di imprenditorialità della seconda metà del Novecento siano da annoverare dei pensatori europei, quelli della cosiddetta "scuola neoaustriaca", i quali sostengono la superiorità dell'economia di mercato rispetto a sistemi alternativi, perché permette di creare incentivi affinché gli imprenditori si impegnino a superare i vincoli produttivi esistenti.

Per concludere, di volta in volta gli economisti hanno messo in risalto le più svariate qualità che dovrebbero caratterizzare l'imprenditore. Hanno parlato della volontà di affrontare il rischio, della capacità di innovare, del desiderio di profitto, dell'abilità nell'assumere decisioni critiche, dell'attenzione verso potenziali fonti di guadagno, della capacità di cogliere le informazioni. Queste caratteristiche del buon imprenditore sono state richiamate a prescindere dagli studi psicologici; emergendo dall'analisi della storia dell'impresa, sia nella variante della *entrepreneurial history*, tesa ad evidenziare le caratteristiche dei singoli imprenditori, sia in quella della *business history*, interessata ad analizzare l'evoluzione delle strutture organizzative all'interno dell'impresa.

1.1.3 L'imprenditore oggi

Come è visto l'imprenditore oggi? In che termini si parla di

imprenditorialità nella società contemporanea? Quali sono le imprese cui ci riferiamo quando ne parliamo? A tredici anni dalla definizione della sfida imprenditoriale europea di promuovere in modo più efficace lo spirito imprenditoriale, produttività e innovazione rimangono le parole chiave cui mirano le politiche internazionali, europee e non. Tuttavia, le preoccupazioni che impegnano le menti degli imprenditori di oggi sono molto diverse da quelle degli anni '80. L'economia è stata messa in ginocchio: anche se gli imprenditori sono noti per trasformare le condizioni difficili in opportunità, questa crisi li ha colpiti duramente e non mostra ancora segni di cedimento.

Ci troviamo di fronte a uno scenario particolare: crisi e indebitamenti delle piccole e medie imprese da una parte e, contemporaneamente, fusioni, acquisizioni e investimenti dall'altra. Negli ultimi quindici anni la crescita dell'indebitamento delle imprese italiane è stata di oltre il 90% e, mediamente, ciascuna impresa italiana ha un debito con le banche di più di 200.000 Euro (fonte: CGIA di Mestre). Sono proprio le piccole imprese, la "pancia" delle Paese, a sentirsi in pericolo di fronte alla crisi, tanto da essere state spinte a un nuovo patto tra produttori: la Rete Imprese Italia. Questa alleanza unisce due milioni e mezzo di aziende e cinque organizzazioni: Confcommercio, CNA, Confartigianato, Confesercenti e Cassartigiani. I numeri parlano chiaro: le piccole e medie imprese sono la componente fondamentale dell'economia italiana, l'inaspettato ancoraggio della crisi economica mondiale, che per esempio alla Italia da sola produce poco meno della metà del prodotto manifatturiero.

Se gli imprenditori sono parte integrante della risposta agli attuali tempi turbolenti, se sono destinati ad essere cercatori di opportunità e creatori di occupazione, allora la risposta arriverà da quelli più in grado di spingere sulla creatività. Secondo Jean-Claude Larreche, Professore di Marketing presso l'INSEAD di Fontainebleau in Francia, gli imprenditori creativi possono essere in grado di superare questa crisi meglio delle imprese tradizionali. «Non sono gli imprenditori creativi, ma le grandi aziende che vengono sfidate. Le aziende creative possono sopravvivere in qualsiasi condizione», dice Larreche. Parlando al World Knowledge Forum di Seoul in Corea del Sud, Larreche ha usato la Virgin Atlantic come brillante esempio imprenditoriale. Richard Branson,

fondatore del gruppo Virgin, ha intrapreso la sua prima avventura imprenditoriale nel 1967, all'età di 17 anni, iniziando la sua seconda attività tre anni dopo; successivamente, si è espanso per fondare la Virgin Records. Quello che oggi può essere chiamato l'impero Virgin contiene un insieme di imprese interamente controllate e delle *partnership* esterne. Branson mantiene in realtà una partecipazione di controllo in ogni azienda che fonda, contraddicendo la teoria di Drucker per cui gli imprenditori non sono interessati alla proprietà. Cosa lo ha portato ad avere uno spirito imprenditoriale così unico? Prima di tutto, egli sostiene la responsabilità sociale, nella convinzione che le necessità personali dei dipendenti vengono prima; inoltre, Branson crede nel potere della comunicazione informale. Ognuna delle sue aziende è piccola e controllabile, benché faccia parte di una struttura conglomerata. La Virgin è diversificata in innumerevoli direzioni, con interessi nelle linee aeree, in negozi al dettaglio, agenzie di viaggio, gruppi di animazione, una compagnia di Hotel, servizi finanziari, cinema, stazioni radio e molto altro ancora. Presente via satellite al World Knowledge Forum, Branson non ha negato quanto grave fosse la crisi finanziaria, ma era d'accordo che con essa giungevano anche enormi opportunità. Uno dei suoi messaggi di fondo è stato che l'apertura di opportunità arriva più facilmente alle aziende che si mantengono flessibili, perché quando un'impresa decide il momento di muoversi, vuole farlo rapidamente. Branson pensa anche che le aziende con disponibilità liquide hanno una responsabilità, sia verso il loro paese sia verso la loro azienda, nell'investire il denaro. «Le migliori aziende con i migliori prodotti e servizi sopravvivono in una crisi. Vedrai le aziende intorno a te guastarsi e potrai beneficiare di questo», dice Branson, concludendo il suo discorso con un messaggio proveniente direttamente dalla mente di un vero imprenditore: «Ho sempre creduto che non vi è alcun senso nell'entrare in affari a meno che non sia per fare una differenza enorme e positiva». Anche se queste parole possono essere fonte di ispirazione e ammirevoli, sono molto diverse rispetto all'imprenditore descritto da Drucker. Nel caso di Branson, c'è grande spinta a lasciare il segno nel mondo, ma alle sue condizioni, che sembrano contenere anche una grande quantità di ego.

1.2 Intrapreneurship

1.2.1 Definizione del concetto

L'*intrapreneurship* agisce come un'attività imprenditoriale all'interno di una grande organizzazione. Il termine deriva da una combinazione di "*intra*" o interno, e "imprenditorialità". Gli *intrapreneur* sono di solito persone fortemente motivate, proattive e orientate all'azione, che si trovano a proprio agio con l'assunzione di iniziative, anche entro i confini di un'organizzazione, tese alla ricerca di un prodotto o un servizio innovativo.

Il primo uso scritto dei termini "*intrapreneur*", "*intrapreneuring*" e "*intrapreneurship*", data ad un articolo scritto nel 1978 da Gifford ed Elizabeth Pinchot; successivamente, sulle pagine dell'*Economist* Norman Macrae ha avvalorato l'ideazione del termine a Gifford Pinchot III (*Economist*, 17 aprile 1982). Il primo caso di studio accademico sull'imprenditorialità aziendale o *intrapreneurship* è stato pubblicato nello stesso anno da Howard Edward Haller, come tesi di Master in Management sulla creazione dell'*intrapreneurial* "PRIME Leasing" all'interno della PRIME Computer Inc. Questa ricerca accademica è stata successivamente pubblicata con il titolo: "*Intrapreneurship Success: A PRIME Example*". A sua volta, l'*American Heritage Dictionary* ha incluso il termine "*intrapreneur*" nella sua terza edizione del 1992, confermando Gifford Pinchot III quale creatore del concetto; mentre è stato utilizzato per la prima volta da un *media* popolare nel febbraio 1985, nell'articolo del periodico *Time* "*Here come the Intrapreneurs*". Il medesimo anno, in un'altra importante pubblicazione (*Newsweek*, settembre 1985), il termine è stato citato in un'intervista da Steve Jobs, presidente di Apple Computer, dove ha affermato: «La squadra Macintosh è stata ciò che è comunemente noto come *intrapreneurship*; solo pochi anni prima che il termine fosse coniato».

Come abbiamo già detto, il termine "*intrapreneurship*" si riferisce alle iniziative di quei lavoratori, appartenenti ad organizzazioni, che intraprendono qualcosa di nuovo, senza che sia chiesto loro di farlo. Quindi, l'*intrapreneur* si concentra su l'innovazione e la creatività per trasformare un'idea in un'impresa redditizia, sia pur agendo all'interno dell'ambiente organizzativo; in questa

maniera, il lavoratore si trasforma in un imprenditore “interno” che persegue l'obiettivo dell'organizzazione.

1.2.2. L'*intrapreneurship* e le aziende

L'*intrapreneurship* è un esempio di motivazione attraverso la progettazione del lavoro, sia formalmente che informalmente. I dipendenti, proprio come i dirigenti di marketing e come coloro che sono impegnati in un progetto speciale all'interno di un'impresa, sono invitati a comportarsi da imprenditori, anche se dispongono delle risorse, delle capacità e della sicurezza di una grande società cui attingere. Catturando parte della natura dinamica della gestione imprenditoriale - che “cerca cose” -, imparando dagli errori, provando a conservare le risorse aggiunte al potenziale di un'organizzazione altrimenti statica, senza esporre i dipendenti a rischi o responsabilità normalmente associati con il fallimento imprenditoriale.

Le aziende traggono beneficio dall'*intrapreneurship* perché può funzionare come un mezzo per superare gli aspetti burocratici che ostacolano l'innovazione, consentendo alle aziende di rimanere creative e, di conseguenza, competitive. Inoltre, l'*intrapreneurship* può rimediare alla carenza di posti di lavoro stimolanti e gratificanti, causando una maggiore produttività e soddisfazione sul lavoro. I lavoratori cui è data la libertà di sperimentare sono spesso associati con il processo di innovazione e lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi o affari all'interno delle aziende. I ricercatori si riferiscono a questa libertà di sperimentare come ad una forma di cultura innovativa. Secondo Howard Oden la ricerca indica come l'*intrapreneurship* sia vincente quando le aziende forniscono ai loro innovatori sostegno, incoraggiamento e un ambiente che promuove il cambiamento.

Ciò detto, è possibile individuare alcuni attributi spesso presenti nelle culture innovative, di seguito elenchiamo quelli più sostanziali:

1. *Leadership* strategica e culturale a lungo termine. Il *management* di livello superiore fornisce strategie a lungo termine e obiettivi stimolanti per l'innovazione dell'azienda.

2. Promozione dell'innovazione e dell'*intrapreneurship*. L'impresa incoraggia nuove idee e nuovi modi di fare le cose a tutti i livelli, promuovendo l'assunzione di rischi.
3. Flessibilità e adattabilità. L'impresa non dispone di una struttura gerarchica, piuttosto di una struttura "piatta", e il processo di innovazione coinvolge diversi gruppi di lavoratori, non diversi livelli di gestione.
4. Collaborazione e lavoro di squadra. L'impresa incoraggia il lavoro di squadra e l'innovazione collaborativa.
5. Apprendimento permanente. I lavoratori sono tenuti a migliorare continuamente le proprie capacità ed imparare nuove cose.
6. Tolleranza al fallimento. Verificato che alcune innovazioni non riescono a dare i propri frutti, le aziende devono accettare il fallimento come parte del processo di innovazione, al fine di mantenere gli *intrapreneurs* liberi dalla paura del fallimento.

Le imprese che favoriscono l'innovazione di solito possiedono queste e altre caratteristiche correlate che permettono agli *intrapreneur* di cercare soluzioni e generare nuove idee, processi, prodotti o servizi, pur non interrompendo il regolare flusso degli affari. Anche se l'innovazione può e non può verificarsi in qualsiasi ambiente, culture aziendali troppo rigide e autoritarie sicuramente possono soffocare l'iniziativa e la creatività degli *intrapreneur*.

1.2.3 L'*intrapreneur*

Gli stessi *intrapreneur* devono possedere una serie di competenze, al fine di essere innovativi, al di là di quale sia la cultura aziendale in cui operano. In generale, gli *intrapreneur* hanno molte delle competenze che appartengono agli imprenditori, quali la comprensione pratica del mercato, l'intuitività, la creatività, la capacità di *leadership* e la capacità di lavorare in modo indipendente e collaborativo. Inoltre, essi devono avere anche una certa dose di

accortezza politica per negoziare accordi con collaboratori e dirigenti scettici o che oppongono resistenza; gli *intrapreneur* devono interpretare le politiche organizzative e conciliare gli interessi di diversi reparti o gruppi aziendali al fine di realizzare le proprie innovazioni.

A questo quadro dobbiamo aggiungere che, mentre molti lavoratori possono sviluppare piani tecnici innovativi, ben pochi di loro possono vederli attuati. Quindi, gli *intrapreneur* devono possedere forti capacità sociali e la piena conoscenza dei poteri e delle politiche aziendali, il che comporta l'individuazione all'interno dell'impresa di collaboratori influenti, *manager* e gruppi, valutando le loro probabili risposte e sviluppando strategie al fine di influenzarli.

Il processo di intrapreneurial inizia con una nuova idea o un'innovazione, cui seguono i passi di sviluppo, implementazione e modifica. Gli intrapreneur possono concepire un'innovazione casualmente o deliberatamente. In entrambi i casi, dopo che gli intrapreneur hanno un'idea per un'innovazione, devono cominciare a svilupparla – sia essa un prodotto, un servizio, un processo o un'impresa – definendone la fattibilità, valutando il mercato e il suo bisogno di innovazione per determinare se la sua attuazione pagherà. Una volta che gli intrapreneur sono certi che possono introdurre l'innovazione, realizzano dei piani generali per eseguirla, svilupparla e testarla. Se l'innovazione resiste allo sviluppo e ai test, allora gli intrapreneur la implementano. Per garantire all'innovazione il successo desiderato, tuttavia, gli intrapreneur raccolgono i feedback e apportano ogni necessaria modifica all'innovazione al fine di migliorarla.

1.2.4 Le tecniche intrapreneurial

Con la definizione di “tecniche *intrapreneurial*” possiamo identificare una serie di strategie, tattiche o tecniche per *intrapreneur*, che consentono loro di essere innovativi e creativi durante il loro lavoro all'interno di una società. L'editorialista del Wall Street Journal Timothy D. Schellhardt ha incluso alcune di queste tecniche nel suo articolo "*Small Business: David in Goliath*", dove si è riferito ad esse come parte dei suoi "Dieci Comandamenti dell'*intrapreneur*". Proviamo ad elencarle e motivarle:

1. Cercare approvazioni in modo creativo. Chiedere ai *manager* anche per le decisioni minori, al fine di mantenere minimale l'importanza delle decisioni e per contribuire a garantirne l'approvazione. Inoltre, usare i clienti e i fornitori interessati al potenziale di innovazione come leva per ottenere l'approvazione.
2. Trovare e utilizzare gli alleati. Reclutare il favore dei dipendenti all'interno dell'impresa, in particolare quelli con conoscenze e competenze rilevanti per l'innovazione, così come quelli con una notevole influenza all'interno della Società.
3. Stabilire coalizioni. Gli *intrapreneur* possono realizzare i loro obiettivi formando coalizioni per sostenere le loro innovazioni. Le coalizioni coinvolgono sia il supporto di collaboratori e di *manager*, sia di dirigenti.
4. Convincere il *management* ad essere flessibile. Attraverso l'aiuto di clienti, alleati e coalizioni, gli *intrapreneur* dovrebbero sforzarsi di cambiare le rigide politiche aziendali al fine di agevolare l'innovazione; evidenziando ai dirigenti di livello *senior* quelle politiche e procedure in essere che non sono necessariamente adatte ad una impresa, un prodotto o un servizio emergenti.
5. Dare credito. Gli *intrapreneur* dovrebbero distinguere tutti coloro che partecipano a un progetto innovativo per promuovere ulteriormente la collaborazione nel processo di innovazione
6. Dominare le aspettative temporali. Conservare un basso profilo ai progetti, fino a quando la ricerca e lo sviluppo siano stati completati e l'innovazione sia quasi pronta per il mercato.

1.2.5 *Intrapreneurship e innovazione*

Pur avendo dedicato uno specifico capitolo all'argomento dell'innovazione, vogliamo qui brevemente occuparci della relazione tra l'innovazione e l'*intrapreneurship*. Come abbiamo più volte detto, l'*intrapreneurship* è stata concettualizzata come una serie di azioni, da parte di individui all'interno di organizzazioni, che portano all'innovazione di prodotti, servizi o processi. L'impossibilità di prendere in considerazione i legami tra le fasi di sviluppo del team, l'innovazione nei servizi e l'innovazione del prodotto, ha impedito alle

organizzazioni di ottimizzare i benefici derivanti dalle attività di tipo *intrapreneurial*. L'innovazione comporta anche l'introduzione di nuovi prodotti, servizi, sistemi, processi o l'adeguamento di quelli esistenti, richiedendo l'allocazione delle risorse e la pianificazione a lungo termine per il futuro. Tutto questo permette di comprendere meglio l'insieme di ciò che è collegato in termini di nuovi prodotti, procedure e servizi.

Oltre alla fiducia nel futuro, l'innovazione esige un *management* impegnato verso la qualità, la produttività, l'efficienza, le politiche, i programmi e le procedure, condizioni queste che rendono il *middle management* e i dirigenti scettici e rigidi verso quegli sforzi orientati a creare una maggiore efficacia e produttività. Al centro di un differente approccio deve esserci l'appropriato impiego della formazione all'interno di un ambiente che comunica e promuove azioni innovative. Il successo attraverso un approccio pianificato e strutturato all'innovazione può contribuire alla crescita aziendale e al vantaggio competitivo. Le rassegne dedicate agli approcci adottati dalle aziende di successo suggeriscono che i team multidisciplinari hanno un ruolo importante da svolgere, in particolare nella selezione delle proposte e nello sviluppo della strategia: «Il processo di innovazione opera come una spirale continua allo sviluppo della squadra e alla fasi di innovazione [...]. Il raggiungimento di adeguati livelli di conoscenza e di risultati indicano il punto di partenza per la fase successiva».

Gli *intrapreneurs* cercano opportunità e le innovazioni forniscono lo strumento attraverso il quale essi possono avere successo. In sintesi, l'*intrapreneurship* aziendale spesso è correlata all'introduzione di una nuova idea, di nuovi prodotti, di nuove strutture organizzative, nuovi processi di produzione, o alla creazione di una nuova organizzazione all'interno di un'organizzazione esistente. *Intrapreneurship* e innovazione sono concetti strettamente connessi l'uno all'altro. È necessario discutere questi concetti insieme e favorirli all'interno dell'organizzazione per rendere efficaci le *performance* organizzative.

1.3. L'università imprenditoriale e intraprenditoriale

1.3.1 Caratteristiche

I cambiamenti recenti nello scenario sociale e organizzativo nonché economico, impongono la necessità di determinare importanti mutamenti nell'università. Si assiste alla riduzione dei finanziamenti statali, all'aumento dei laureati, alla crescita della disoccupazione soprattutto giovanile; aspettative differenti negli iscritti e richieste differenti da parte del mercato.

A fronte di ciò, una strategia chiave per incontrare in modo efficace tali sfide può essere quella dello sviluppo di una strategia imprenditoriale nelle università; nello specifico la creazione di università imprenditoriali (Khademi& Hargoli, 2014).

È, dunque, il livello di incertezza e di complessità dell'ambiente e delle sfide, ma anche delle opportunità, da esso provenienti a dettare la necessità di una risposta imprenditoriale, non solo a livello organizzativo ma anche individuale. Le università stanno affrontando alti livelli di incertezza sia dall'esterno che dall'interno (National Centre for Entrepreneurship in Education- NCEE, 2013).

Clark (citato in Khademi& Hargoli, 2014) offre due definizioni di università imprenditoriale: quella che ha a che fare con l'innovazione nel mercato e prova a essere significativa rispetto alla formazione della società del futuro; e quella di per sé innovativa, accetta il rischio e aiuta a sviluppare il

comportamento imprenditoriale¹. Trachnberg (citato in Khademi& Hargoli, 2014) ritiene che l'università imprenditoriale sia quella che ottiene profitto, vede gli studenti come clienti, promuove il contatto tra insegnanti e imprenditori e ha stretto legami con l'ambiente di riferimento e le istituzioni.

Gli studi inerenti lo sviluppo dell'imprenditorialità accademica includono diversi aspetti.

1. La formazione imprenditoriale, specialmente nel campo dell'istruzione superiore, attraverso la quale le persone sviluppano la capacità di essere più responsabili e efficaci rispetto al rapporto con le sfide del mercato del lavoro;
2. Il ruolo degli insegnanti universitari nell'alimentare la visione imprenditoriale dei più giovani; soprattutto in relazione al fatto che dovrebbero insegnare e preparare gli studenti ad essere capaci di lavorare in ambienti ambigui e poco strutturati;
3. La creazione di una adeguata cultura organizzativa al fine della crescita delle università imprenditoriali e di un ambiente favorevole per promuovere l'innovazione e la creatività utili a rispondere alle necessità dell'ambiente;
4. La creazione di una struttura organizzativa imprenditoriale, fondata sulle dimensioni della dinamicità, flessibilità, decentramento, delega e risorse umane capaci;

¹ Il concetto di università imprenditoriale viene introdotto da Clark per la prima volta nel 1998, nel libro *“Creating Entrepreneurial Universities”*, facendo riferimento a questo concetto in relazione alla dimensione del solo reperimento di finanziamenti. Nel 2004, con il volume *“Sustaining Change in Universities”*, allarga questo concetto alle dimensioni di “università adattabile”, “università proattiva” e “università innovativa” (Shattock, 2008).

5. Commercializzazione della conoscenza e delle invenzioni;
6. Promozione dell'imprenditorialità come uno dei maggiori propositi dell'educazione superiore.

L'imprenditorialità all'università non riguarda solo la generazione di risorse ma anche la generazione di attività che possono essere poste in atto in maniera innovativa, al fine di rispondere anticipatamente ai bisogni del mercato; o sulla base dell'energia e dell'immaginazione degli individui che, con le loro caratteristiche, delineano un preciso profilo istituzionale (Shattock, 2008).

Un' università può essere vista come un insieme di dipartimenti o come un riferimento organizzativo che comprende in sé l'insieme dei singoli ricercatori. Questo è il caso in cui dipende, per ciò che riguarda la sua reputazione, dalla capacità di un ristretto gruppo di ricercatori e studenti, definiti da Perlman e Shattock (citati in Shattock, 2008, pp. 4) come "*academic intrapreneurs*", di mettere in atto una ricerca significativa o insegnare l'imprenditorialità, aldilà delle tradizionali strutture , in maniera prevalentemente fondata sul ricorso a risorse esterne. Un modo per caratterizzare l'università imprenditoriale è proprio quello di identificare il numero di intraprenditori di successo in essa presenti.

A livello accademico, le università imprenditoriali si distinguono per la varietà di centri e istituzioni di ricerca, e unità speciali che per la loro capacità di attrarre nuove risorse, sono in grado di investire in nuove strutture, selezionare nuovo personale e da lì riprendere tale processo ancora e ancora.

Tali università si costituiscono come flessibile nella regolazione di queste imprese, le quali permettono loro di essere spinte e ricompensate, di ottenere autonomia e libertà di svilupparsi e crescere.

L'imprenditorialità, che concerne innovazione e rischio accademico e finanziario, può essere rintracciata nei programmi estesi a livello regionale, nelle attività di rigenerazione economica, nell'insegnamento a distanza, nell'investimento in imprese *spin-off*, nell'istituzione di campus all'estero e nella creazione di imprese di proprietà per la messa in atto di funzioni in grado di generare profitto.

L'assimilazione di una cultura imprenditoriale nel contesto educativo, può essere utile a determinare valore aggiunto al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'università, come (National Centre for entrepreneurship in Education-NCEE, 2013).

1. Accrescere l'esperienza degli studenti, la loro occupabilità e occupazione
2. Ottenere eccellenza nell'insegnamento e nell'apprendimento
3. Accrescere l'innovazione nell'approccio di ricerca, aumentarne l'impatto e trovare maggiori risorse
4. Espandere il flusso delle entrate
5. Migliorare i processi di scambio di conoscenza
6. Contribuire allo sviluppo sociale e economico locale e regionale
7. Contribuire ad accrescere la presenza internazionale
8. Migliorare la reputazione, la competitività e la distintività dell'università

Le organizzazioni possono essere, perciò, disegnate in modo tale da accrescere o inibire il comportamento imprenditoriale personale. Tale comportamento richiede libertà, per gli individui di prendere iniziativa, mettere a punto tali iniziative, avere padronanza di relazioni interne o esterne, commettere errori e imparare da essi attraverso l'azione. Essenzialmente, le organizzazioni imprenditoriali sono costituite per incoraggiare e supportare iniziative *bottom-up*, premiarle e rafforzarle. Favoriscono le relazioni informali e la creazione di network come condizione necessaria per la promozione dell'innovazione del capitale sociale, individuale e collettivo; tali organizzazioni sono tenute insieme da una cultura e valori condivisi, da sistemi di controllo informale e da un pensiero flessibile informale e da sistemi di pianificazione altamente definiti (National Centre for entrepreneurship in Education- NCEE, 2013).

Una tale università dovrebbe essere orientata a tener conto dei feedback provenienti dai suoi *stakeholders*, interni ed esterni; dovrebbe giudicare la propria eccellenza attraverso i loro occhi, tener conto del loro ruolo e avere un forte senso della comunità. Dovrebbe combinare eccellenza nella ricerca con una visione orientata al futuro della società e costruire scenari in accordo con tale visione. Dovrebbe costantemente esplorare e cogliere le opportunità offerte dalle tecnologie di rete a livello globale e dai social media. Il suo curriculum dovrebbe essere sviluppato sulla base di un target globale e prendere forma da un apprendimento attivo.

Internamente, dovrebbe essere organizzata in modo tale da potenziare iniziative individuali *bottom-up* e trarne la maggiore innovazione; il suo sistema di ricompense dovrebbe essere trasparente e connesso alla maggiore capacità innovativa; dovrebbe comprendere risorse umane intraprendenti ed incoraggiarle a condividere una cultura comune di fiducia e apprendimento attraverso il fare; incoraggiarle a costruire relazioni personali fondate su una forte fiducia.

Come sostenuto dal National Centre for entrepreneurship in Education-NCEE (2013), nel campo dell'insegnamento e dell'apprendimento, l'educazione imprenditoriale dovrebbe essere presente in ogni dipartimento, studenti e attori esterni dovrebbero essere attivamente coinvolti nella definizione del curriculum e nel processo di valutazione. Dovrebbero esserci molte opportunità di apprendimento attraverso l'azione e di riflessione concettuale nonché un approccio multidisciplinare.

Il potenziale contributo agli obiettivi chiave dell'università di una configurazione imprenditoriale, può essere reso attraverso la schematizzazione elaborata da Gibb (2012). (Fig. 5), il quale sintetizza anche le aree chiave per le quali l'approccio imprenditoriale può indurre valore aggiunto e innovazione (Fig. 6).

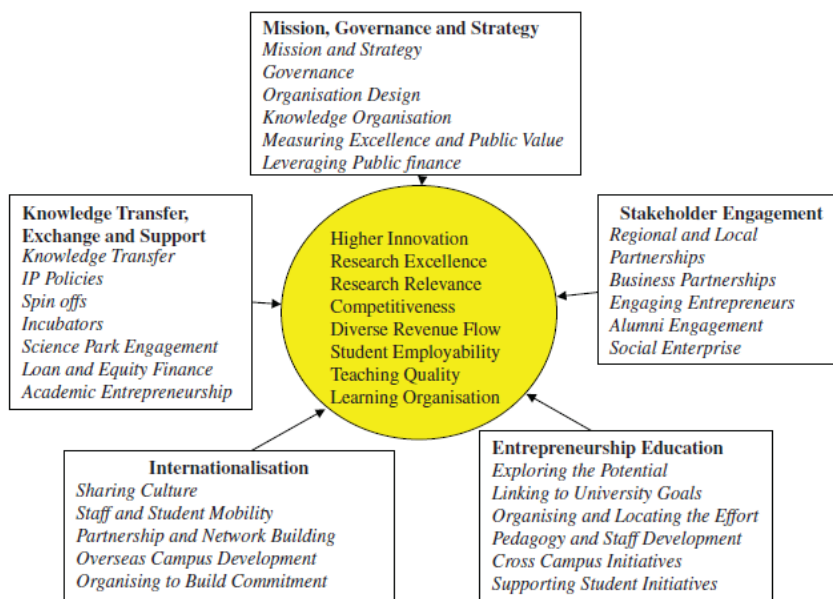


Fig. 5 Potenziale contributo di una università imprenditoriale agli obiettivi strategici (Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework Gibb, 2012).

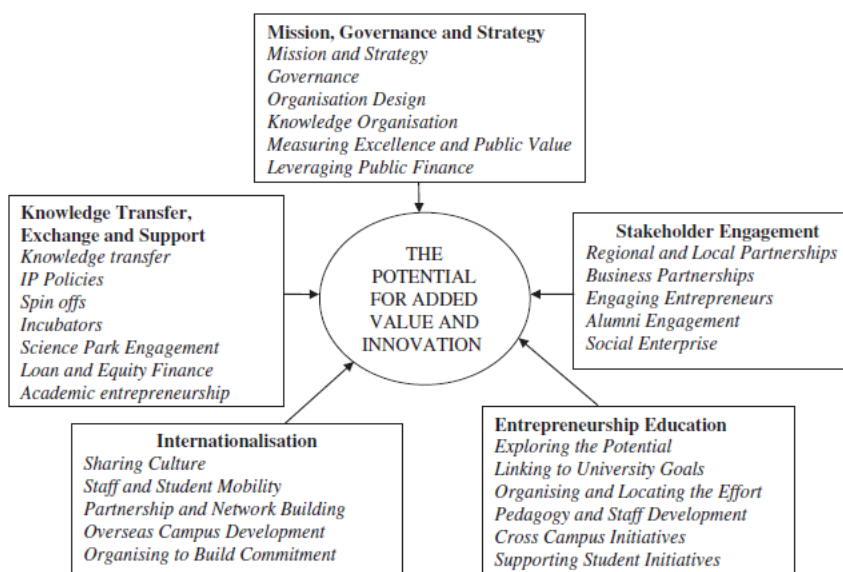


Fig. 6 Aree chiave di potenziale imprenditoriale (Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework Gibb, 2012)

1.3.2. Fattori di impatto e facilitazione

I principali elementi di facilitazione per la creazione di una università imprenditoriale, secondo Gjerding, Wilderom, Cameron, Taylor & Scheunert (2006) possono essere ricondotti a:

- Cultura organizzativa: se l'imprenditorialità si pone come valore guida fondamentale, l'università darà luogo a attività imprenditoriale anche se le infrastrutture e il sistema di fondo non sono ideali per la promozione dell'imprenditorialità. Caratteristiche di tale cultura sono libera discussione, interdisciplinarietà, cooperazione.
- Strutture organizzative: si estrinsecano attraverso la messa a disposizione di budget per le attività, mentalità manageriale dinamica, *partners* esterni e accesso a fondi interni.
- Strategia adottata: il tipo di strategia che la leadership mette in pratica è importante; una strategia che combina una forte leadership combinata la decentralizzazione sembra essere preferibile².
- Cooperazione esterna: assumere un ruolo chiave per lo sviluppo della regione di riferimento stimola la cooperazione esterna e accresce l'imprenditorialità. Importante anche adottare una prospettiva nazionale e globale.

² Secondo Gibb, Haskins, Hannon e Robertson (2012), lo stile di leadership più adatto risulterebbe essere quello trasformazionale, una leadership intellettuale e visionaria utile per due ragioni: per rimuovere le barriere ideologiche associate al paradigma imprenditoriale e per portare questo concetto nel particolare contesto dell'università stessa e della sua cultura, mission e strategia.

Khademi e Hargoli (2014) mettono in luce come diversi fattori influenzino le università nel diventare imprenditoriali; a determinare un forte impatto su di esse vi sono:

- Caratteristiche personali degli attori coinvolti: sono le dimensioni che tradizionalmente afferiscono alla dimensione individuale quali bisogno di successo, pragmatismo, flessibilità, *locus of control* interno, alto livello di energia, capacità di affrontare l'ambiguità, *risk taking*, creatività, capacità di leadership e innovazione;
- Competenze degli insegnanti: gli insegnanti di educazione imprenditoriale dovrebbero essere in grado di partecipare e gestire a progetti di business, interagire con gli imprenditori, essere in grado di documentare la loro esperienza e tradurla in *framework* concettuali; avere capacità comunicative per facilitare il dialogo e accrescere la motivazione negli studenti.
- Cultura organizzativa imprenditoriale
- Strutture organizzative flessibili
- Commercializzazione della conoscenza: in modo da ottenere autonomia finanziaria.

1.3.3. Barriere allo sviluppo

Gjerding et al. (2006) sottolineano la presenza di altrettante barriere alla realizzazione di una università imprenditoriale, che possono essere raggruppate in 5 fattori principali:

- Flessibilità dell'amministrazione e regolamenti: mancanza di trasparenza nelle regole e nelle decisioni amministrative, un processo decisionale eccessivamente accentrato, politiche di gestione delle risorse umane che impediscono assunzioni flessibili per i progetti, inibiscono le attività imprenditoriali;
- Cultura avversa al rischio: caratterizza le decisioni del management soprattutto per ciò che concerne l'allocazione delle risorse verso nuove iniziative o l'utilizzo di quelle esistenti per nuove forme d'uso;
- Capacità di attrazione e selezione di utenza esterna: i partner esterni non hanno la conoscenza e la volontà necessaria a cooperare con l'università;
- Impegno a lungo termine alla cooperazione esterna e ricerca applicata: spesso le risorse sono impiegate solo per obiettivi a breve termine e poche di esse sono destinate alla ricerca;
- Sistemi per gli *spin-off*: sono in generale mancanti e non vi è focalizzazione nell'assistere gli studenti o altri membri di facoltà per la creazione di *start-up*; sia per la mancanza di fondi che di idee.

1.3.4. Benessere alla università

Dal momento che le università hanno una posizione unica nella società, generando un'eredità educativa e culturale importante, esse si configurano come luoghi privilegiati per la promozione e la protezione del benessere degli studenti e degli attori in essa coinvolti. La questione più importante è quella di creare un ambiente di lavoro, di apprendimento e di vita ottimale e sano (Abercrombie, Gatrell & Thomas, citati in Formiconi, 2014). Tali istituzioni sono i luoghi

fondamentali dove iniziare a lavorare per lanciare la filosofia della felicità, ciò all'interno del paradigma imprenditoriale che risulta essere strategico per la promozione del benessere come esposto nei capitoli precedenti.

Sono diverse le azioni che l'università potrebbe, dunque, intraprendere in tal senso.

Infatti, rappresenta un ambiente dove gli studenti non solo sono formalmente educati e istruiti ma nel quale sviluppano le loro dimensioni personali e sociali; questa crescita influenzerà profondamente il resto della loro vita, in termini di valori e priorità in relazione alle loro scelte professionali e di vita.

Un'università che favorisce il benessere dovrebbe supportare lo sviluppo della salute personale e sociale, in modo da rendere gli studenti capaci di scoprire ed esplorare le loro potenzialità e fare delle scelte ottimali (Abercrombie, Gatrell & Thomas, citati in Formiconi, 2014). Tutto ciò sulla base di valori quali democrazia, empowerment, autonomia e partecipazione sociale.

Abercrombie, Gatrell e Thomas (citati in Formiconi, 2014) forniscono alcuni indicatori di efficacia dell'università nel raggiungimento del benessere:

1. Soddisfazione degli attori coinvolti
2. Gestione ottimale dell'ambiente
3. Assenza di discriminazioni
4. Relazioni sane e a lungo termine con l'organizzazione stessa.

L'università si determina come un contesto nel quale gli studenti affrontano un ambiente non più protetto e sicuro come quello scolastico e dove essi sono

direttamente responsabili della gestione e dell'organizzazione dello studio; rilevanti e influenti sono le relazioni che si instaurano con gli insegnanti (Di Sarno, citato in Formiconi, 2014).

Si configurano come elementi fondamentali i fattori affettivi ed emotivi, quelli sociali e di autogestione. Gli individui con un adeguato livello di benessere sono, infatti, in grado di assumere il controllo delle situazioni e delle loro azioni, maturano aspettative positive rispetto al futuro e agiscono al fine di raggiungere i loro obiettivi³.

L'università è centrata sullo studente e questo dovrebbe essere il punto di vista chi si occupa di gestire tale istituzione; questo dovrebbe essere il punto di riferimento costante di ogni decisione relativa alla vita universitaria che sia di valore. Una simile università sarà così in grado di attrarre gli studenti migliori, in quanto in grado di erogare la didattica migliore, i migliori servizi di supporto, dall'orientamento in entrata, allo svolgimento dei corsi, al completamento degli esami, alla vita concreta nell'università, fino alla scelta professionale (Fabbris, Boccuzzo & Martini, 2008).

L'apprendimento è, pertanto, condizionato dalla qualità delle strutture e dei servizi per gli studenti, dalla qualità dell'ambiente sociale e del clima intellettuale e relazionale; dagli stimoli che ricevono ad apprendere e da quanto gli insegnanti sono a loro volta stimolati a trarre dalle proprie ricerche e dall'innovazione tecnica gli stimoli per insegnare meglio (Fabbris, 2009).

³ Secondo Fredrickson (2000) il benessere è alimentato dallo sviluppo di emozioni positive. Esse sono molto utili al fine di prevenire problemi come ansia, depressione, aggressività e stress. Soprattutto spingono l'individuo ad attivare e ampliare le proprie risorse in maniera produttiva.

Molte delle caratteristiche personali utili ad alimentare tale senso di benessere sono correlate alla mentalità imprenditoriale, come precedentemente chiarito, da qui il connubio tra università imprenditoriale e benessere.

La soddisfazione degli attori coinvolti si collega a parametri di qualità, supporto sociale e capacità di affrontare i rischi che la società attuale propone. Risultano fondamentali, secondo Pajola (citato in Formiconi, 2014) parametri come l'attenzione da parte di insegnanti e tutor, la partecipazione ad attività extra-curricolari, opportunità di tirocini e stage, la possibilità di lavorare a progetti a lungo termine e l'inserimento ottimale nell'ambiente sociale e culturale.

1.3.5 Strategie di implementazione

Amiri, Kavaousy & Hussein (2009) suggeriscono una serie di strategie che possono essere utili per lo sviluppo di una università imprenditoriale:

- Offrire formazione imprenditoriale in diverse forme. È necessario offrire corsi di diversa natura come corsi professionali a breve termine, *workshop* con professionisti e esperienze pratiche nel campo. Gli studenti dovrebbero poter acquisire conoscenze di base, conoscenza relativa all'importanza del ruolo dell'imprenditorialità per le piccole e medie imprese e per lo sviluppo economico; imparare come creare lavoro indipendente;
- Creare opportunità imprenditoriali. Le università dovrebbero fornire un ambiente che possa favorire la pratica applicata a individui o gruppi.

Questi ambienti sono in genere centri di crescita, che possono essere realizzati all'interno o all'esterno dell'università. Qui gli individui o i gruppi sono supportati in diversi modi, per esempio attraverso *workshop* o laboratori; affiancamento legale, scientifico e tecnico da parte di persone esperte;

- Processi amministrativi che facilitino la crescita di imprenditori nell'ambiente educativo;
- Ruolo dei governi nella creazione di università imprenditoriali. Uno dei ruoli più importanti che i governi dovrebbero giocare in questo contesto è quello di promuovere la cultura imprenditoriale nonché supportare gli imprenditori nella ricerca;
- Utilizzo effettivo delle risorse ai fini dell'imprenditorialità. Ciò attraverso il contributo congiunto di **università, industria e governo**;
- Creazione di nuovi mercati per offrire servizi di ricerca e educazione.

1.3.6. Attività

L'università imprenditoriale dovrebbe enfatizzare quelle attività che conducono allo sviluppo sociale e economico e nel contempo promuovere la sincronizzazione delle tre sfere inerenti la Tripla Elica, università, industria e governo. Le attività che essa può intraprendere sono (Pahurkar, 2015):

- Costituire *Technology Parks*: luoghi dove industria e ricercatori universitari possono lavorare unitamente per lavorare su problemi industriali. Le università possono fornire le infrastrutture e gli strumenti

- utili all'interno di partnership industriali e al contempo cogliere opportunità di ricerca ed educative;
- *Start-up* di nuove imprese: la ricerca con maggiore potenziale di mercato può essere convertita in business con l'aiuto dell'industria⁴,
 - Proteggere i diritti di proprietà intellettuale attraverso i brevetti: l'utilizzo non autorizzato dei risultati della ricerca può essere evitato attraverso i brevetti come protezione legale della proprietà intellettuale dell'università che permettono, quindi, di avere il controllo sulla condivisione della conoscenza e sul trasferimento tecnologico;
 - Contratti di ricerca: i ricercatori universitari possono intraprendere lavori di ricerca specializzata per risolvere problemi industriali e sviluppare processi e prodotti innovativi all'interno di laboratori avanzati costituiti per progetti in collaborazione e con l'aiuto finanziario dei partner industriali;
 - Corsi di educazione imprenditoriale/ industriale: per accrescere le *skills* relative all'amministrazione e l'industria degli impiegati; per fornire conoscenza sulle tendenze attuali e le nuove tecnologie,
 - Incarichi di consulenza: attraverso i quali l'università può intraprendere vari progetti utili a condividere la sua *expertise* in particolari materie;
 - Finanziamenti e borse di studio per la ricerca: industria, governo e organizzazioni internazionali dovrebbero mirare alla messa a disposizione di finanziamenti per portare avanti le ricerche più significative in modo che gli output più utili possano essere sviluppati, brevettati e commercializzati;

⁴ StartupItalia (2016) ha rilevato i 13 istituti che, nel mondo, creato il maggior numero di *start-up*. L'università di maggior successo risulta essere la *Stanford University* che ha dato vita alle tre più importanti aziende al mondo, *Palantir Technologies*, *Snapchat*, *AliphCom*; generando un capitale di \$ 4.92 miliardi. L'elenco completo delle università è disponibile da <http://ischool.startupitalia.eu/education/40470-20160210-scuole-universita-unicorni>

- Pubblicazioni e documentazioni di attività di ricerca: gli *output* di ricerca, le invenzioni innovative e le scoperte possono essere archiviate in articoli, libri o *database*;
- Organizzare e partecipare a congressi internazionali di ricerca e conferenze: utili piattaforme per esibire le invenzioni più rilevanti e con maggiore potenziale di mercato;
- Collaborazioni e *network* con altre istituzioni di ricerca: ciò può aiutare a condividere risorse e *expertise* con altre istituzioni, anche per poter usufruire di laboratori o tecnologie più avanzati;
- Creare “persone” capaci e qualificate: per farlo, l’università può definire corsi di laurea in collaborazione con l’industria e il governo, al fine di incorporare anche la conoscenza e la competenza imprenditoriale.

1.4. L’innovazione come successo

Qui parliamo sul l'importanza di alcuni fattori che aiutano gli imprenditori nelle loro attività quotidiane; si tratta di una breve rassegna sui retroscena dell’innovazione e le sue fonti. Inoltre, sono stati presi in considerazione anche altri fattori, quali la cultura e la mentalità, il loro impatto e la loro importanza nel riconoscimento e nello sviluppo di alcuni strumenti, e come potrebbero rivelarsi importanti per raggiungere gli obiettivi attraverso un diverso modo di pensare.

1.4.1. *Innovazione*

Con innovazione intendiamo una nuova idea, dispositivo o processo. La si può definire come l'applicazione di soluzioni migliori per soddisfare le nuove esigenze, i bisogni inespressi o quelli esistenti sul mercato. Ciò si

realizza attraverso prodotti più efficaci, processi, servizi, tecnologie o idee che sono prontamente disponibili per i mercati, i governi e la società. Il termine innovazione può essere spiegato come qualcosa di originale e, di conseguenza, nuovo, che "irrompe" nel mercato o nella società. Mentre un nuovo dispositivo è spesso descritto come un'innovazione, in economia, nella scienza del management e in altri campi di pratica e di analisi, l'innovazione è generalmente considerata come un processo che riunisce varie idee nuove in maniera che abbiano un impatto sulla società. A sua volta, l'innovazione differisce dall'invenzione in quanto l'innovazione si riferisce all'uso di una migliore e, di conseguenza, nuova idea o metodo, mentre l'invenzione si riferisce più direttamente alla creazione stessa dell'idea o del metodo. L'innovazione è diversa anche dal miglioramento. Infatti essa si riferisce alla nozione di fare "qualcosa di diverso", piuttosto che fare meglio la stessa cosa.

Nel contesto organizzativo, l'innovazione può essere collegata a cambiamenti positivi in termini di efficienza, produttività, qualità, competitività e quote di mercato. Tuttavia, i risultati della ricerca mettono in evidenza il ruolo complementare della cultura organizzativa, per consentire alle organizzazioni di tradurre l'attività innovativa in miglioramenti tangibili delle prestazioni. Le organizzazioni possono anche migliorare i profitti e le prestazioni fornendo ai gruppi di lavoro opportunità e risorse per innovare, in aggiunta alle principali attività di lavoro dipendente.

Non sempre e non a tutti è chiaro che tutte le organizzazioni possono innovare, anche quelle che apparentemente sembrano più lontane dal concetto di impresa, quali: ospedali, università e governi locali; ma proviamo a fare alcuni esempi. L'ex sindaco di Baltimora, Martin O'Malley, ha spinto il Comune ad utilizzare “City-state”, un sistema di misurazione dati e gestione delle prestazioni che permette ai funzionari della città di creare le più svariate statistiche: dalle tendenze criminali alla presenza di buche nel manto stradale. Questo strumento si è rivelato un valido aiuto per una migliore valutazione delle politiche e delle procedure, ottenendo una maggiore efficienza in termini di tempo e denaro. Nel suo primo anno, “City-state” ha fatto risparmiare alla città 13.2 milioni di dollari. Anche i sistemi di trasporto pubblico hanno innovato, adottando flotte ibride di autobus, connesse ad un monitoraggio in tempo reale presso i capolinea. Inoltre, il crescente uso di terminali mobili sui veicoli, che fungono da *hub* di comunicazione tra i veicoli e il centro di controllo, consente di inviare automaticamente i dati sulla posizione dei bus, numero dei passeggeri, prestazioni del motore, chilometraggio e altre informazioni. Questo strumento si è mostrato un valido aiuto nel fornire e gestire i sistemi di trasporto.

Ulteriori strategie innovative possono includere la digitalizzazione elettronica di tutta una serie di informazioni utili al miglioramento della qualità di vita; ad esempio: le iniziative del Dipartimento americano per gli Alloggi e lo Sviluppo Urbano “HOPE VI”, atte a trasformare le aree urbane più complesse, composte solo da case popolari, in ambienti rivitalizzati a

reddito misto. A sua volta, la "Harlem Children's Zone" ha utilizzato un approccio basato sulla comunità per educare i bambini del quartiere; mentre le sovvenzioni della "Environmental Protection Agency Brownfields" facilitano la trasformazione delle aree dismesse in luoghi per la tutela dell'ambiente, degli spazi verdi e lo sviluppo commerciale.

1.4.2. Fonti di innovazione

Esistono diverse fonti di innovazione, che possono presentarsi come il risultato di uno sforzo incentrato su una serie di agenti diversi, per caso o come conseguenza di un guasto importante del sistema.

Secondo Drucker, le fonti generali di innovazione sono svariati cambiamenti nella struttura del settore o del mercato, nella demografia locale e globale, nella percezione umana, nel suo umore e significato, nella quantità di conoscenze scientifiche già disponibili, etc

INVENZIONE INNOVAZIONE DIFFUSIONE. Nel classico modello lineare di innovazione la fonte tradizionalmente riconosciuta è l'innovazione manifatturiera. È qui che un agente (persona o impresa) innova in modo da vendere l'innovazione.

Un'altra fonte di innovazione che negli ultimi decenni è stata ampiamente riconosciuta, è l'innovazione dell'utente finale. Qui un agente (persona o impresa) sviluppa un'innovazione per utilizzarla egli stesso, poiché i prodotti esistenti non soddisfano le sue esigenze. L'economista del MIT

Eric von Hippel ha indicato che proprio l'innovazione dell'utente finale è, di gran lunga, la più critica ed importante. A sua volta, uno dei pionieri della robotica, Joseph F. Engelberger, afferma che le innovazioni richiedono solo tre cose: a) un bisogno riconosciuto, b) persone competenti con la tecnologia adeguata, e c) il sostegno finanziario.

Tuttavia, i processi di innovazione coinvolgono, di solito, l'identificazione delle esigenze dei clienti, le tendenze macro e micro, lo sviluppo delle competenze e la ricerca di sostegno finanziario. Il modello d'innovazione "chain-linked" di Kline pone l'accento sulle esigenze del mercato potenziale come motore del processo di innovazione, e descrive il complesso e iterativo "ciclo di feedback" tra marketing, progettazione, produzione, ricerca e sviluppo.

L'innovazione da parte delle imprese è raggiunta in molti modi, con molta attenzione data alla ricerca e allo sviluppo, fonte di stimolo a brevetti e altre innovazioni scientifiche che conducono alla crescita produttiva in settori come l'industria, la medicina, l'ingegneria e l'amministrazione. Nondimeno, le innovazioni possono svilupparsi anche dalle modifiche della prassi sul posto di lavoro, attraverso lo scambio e la combinazione di esperienze professionali e da molti altri percorsi. In linea di principio, le innovazioni più radicali e rivoluzionarie tendono ad emergere dalla ricerca e sviluppo, mentre le innovazioni graduali possono emergere dalla prassi – ma esistono molte eccezioni a ciascuna di queste tendenze.

La tecnologia dell'informazione, il cambiamento dei processi di business e lo stile di gestione possono produrre un clima di lavoro favorevole all'innovazione. Per esempio, l'impresa di software Atlassian conduce trimestralmente degli "Ship It Days", nei quali i dipendenti possono lavorare su tutto ciò che riguarda i prodotti della società; mentre i dipendenti di Google lavorano ai propri progetti per il 20% del loro tempo (conosciuto come Innovation Time Off). Entrambe le aziende indicano questi processi "dal basso verso l'alto" come le fonti principali per nuovi prodotti e funzionalità.

Un altro fattore importante d'innovazione include i clienti che acquistano prodotti o utilizzano servizi. Come risultato, le aziende possono incorporare gli utenti in "focus group" (approccio centrato sull'utente), lavorare a stretto contatto con i cosiddetti "lead user" (approccio utente-guida) o gli utenti possono adattare da se stessi i loro prodotti. In particolare, il metodo "lead user" si concentra sulla generazione di idee basata su utenti-guida per sviluppare innovazioni rivoluzionarie. U-STIR, un progetto per innovare il sistema di trasporto di superficie in Europa, impiega proprio tale metodo.

Per quanto riguarda questa innovazione generata dall'utente, una grande quantità di essa proviene da coloro che effettivamente implementano e utilizzano tecnologie e prodotti come parte della loro normale attività. Nella maggior parte dei casi, gli utenti innovatori hanno qualche obiettivo personale a motivarli: a volte possono diventare imprenditori, vendere il loro prodotto, scegliere di scambiare la loro con altre innovazioni o adottarle

dai loro fornitori. Al giorno d'oggi, essi possono anche scegliere di rivelare liberamente le loro innovazioni, utilizzando metodi di tipo “open source”. In tali reti di innovazione, gli utenti o le comunità di utenti possono sviluppare ulteriori tecnologie e reinventare il proprio significato sociale.

1.4.3. I fattori del successo

Quali fattori concorrono per un'innovazione rivoluzionaria?

Questo non è un elenco innovativo, ma per ottenere un'innovazione che sia anche la fonte di una rivoluzione è necessario disporre di:

- ✓ Un caso interessante per l'innovazione. Le persone devono comprendere perché l'innovazione è necessaria al fine di concorrere e condividerne la spinta “rivoluzionaria”. Si tratta di un impulso che inevitabilmente richiede il cambiamento dello status quo; e le persone temono il cambiamento.
- ✓ Una visione del futuro. L'impresa deve avere una comprensione di come apparirà il futuro, un futuro in cui essa potrebbe anche essere considerata irrilevante. Si tratta sempre di congetture, ma congetture essenziali.

Un'agenda per l'innovazione strategicamente allineata. Un'impresa deve avere una percezione di ciò in cui consiste l'affare, in che cosa si vuole trasformare e quale è la propria tolleranza al rischio, prima di muoversi verso la “rivoluzione”. Un portafoglio di innovazione composto al 100% da idee rivoluzionarie non è generalmente adatto per ogni azienda; si deve sapere ciò che è giusto, date le aspirazioni e la realtà del business.

Il coinvolgimento del senior management. Altrimenti dai parametri per

l'innovazione incrementale, definiti da successi storici, questi non possono essere applicati alle innovazioni rivoluzionarie. Questo tipo di innovazione è diverso da tutto ciò che era presente prima, ecco perché parliamo di rivoluzione, e tale è il motivo per cui ha tanto bisogno del supporto dall'alto.

Un modello di processo decisionale che promuove il lavoro di squadra. Quasi sempre l'autocrazia traslascia l'opinione generale e le critiche delle parti coinvolte, riducendo ogni decisione al più basso comune denominatore possibile. Una squadra più ampia deve essere impegnata nel processo; successivamente sarà un gruppo qualificato a prendere le decisioni finali per quella squadra.

Un gruppo creativo e multifunzionale. Una rappresentanza trasversale nell'impresa è essenziale, non solo per una prospettiva completa ma per il convogliamento di un gruppo uniforme, non gerarchico o preferenziale, verso un'altra mentalità. La volontà di assumersi il rischio e valorizzare l'irragionevolezza. Qui abbiamo due cose evidentemente diverse: infatti, l'assunzione di rischi è una cosa, valorizzare le idee assurde è un'altra. Però, entrambi sono essenziali: l'assunzione di rischi per le sue implicazioni strategiche e culturali, l'assurdità per il suo potenziale di portare l'organizzazione verso direzioni inaspettate e, a volte, di grande valore. E, contrariamente alla credenza comune, per perseguirle è sufficiente un piccolo investimento iniziale.

Un ben definito, ma flessibile, processo di implementazione. Troppe idee ad alto potenziale rivoluzionario soffrono perché sono forzate all'interno dei parametri usuali, tipo l'incrementale. Queste grandi idee richiedono nutrimento, un processo flessibile che può aiutare le idee ad evolversi in qualcosa che va a riempire un spazio, destinato ad apparire dissimile da come era all'inizio; cosa

difficile da accettare al principio, ma che, quando si sviluppa bene, alla fine renderà felici.

In che modo la cultura contribuisce all'innovazione?

L'innovazione è di solito intesa come l'introduzione di qualcosa di nuovo o significativamente migliorato, come prodotti (beni o servizi) o processi con due fasi principali: innovazione di avvio e implementazione (Williams e McQuire, 2005). Nella fase di avvio, sono generate le idee utili e nuove, che verranno adottate e sfruttate nella fase di attuazione. Oltre al possibile supporto organizzativo, l'avvio si basa in gran parte sulla creatività individuale e, una volta che viene generata, un'idea necessita di bisogni ed organizzazione per farla sviluppare ed implementare.

Studi passati hanno dimostrato che l'innovazione richiede condizioni specifiche, e la cultura è considerata un importante fattore di innovazione. L'impatto culturale deriva dal fatto che l'affrontare le diverse situazioni è associato a due processi opposti, tradizione e innovazione, e che alcune culture hanno accumulato un'esperienza in cui si predilige il primo processo, mentre altre il secondo. Per dirlo in altro modo: l'apertura verso nuove esperienze varia nelle diverse culture. Non è un dilemma semplice quello per cui le credenze culturali, la comprensione del ruolo degli individui e delle organizzazioni, determinano se un'idea o un oggetto radicalmente nuovo possano o meno essere introdotti.

La cultura è apprendimento – più intensamente nei primi anni di vita – e ha

per tutta la vita un impatto duraturo sulla mente di ogni persona. La comprensione di una cultura aiuta a predire il comportamento dei suoi componenti tipici in situazioni normali. La cultura potrebbe spiegare alcuni fattori non quantificabili e immateriali da cui tutte le società sono governate, ma che sono spesso considerati come naturali o normali, ed esistono molte definizioni al fine di determinare i limiti di questo fenomeno. Sembra, tuttavia, che le ricerche tendono a concordare solo su due questioni fondamentali: a) che la cultura incide sulla mente delle persone; b) che esistono diversi aspetti di questo fenomeno. Come si è espressa Zeynep Aycan: «... la vera questione non è se la cultura influenza i fenomeni individuali e di gruppo nelle organizzazioni, ma in che misura e in quali modi».

La cultura, naturalmente, è un campo di studi complicato. Esistono diverse tassonomie per catturare la variazione del meccanismo che costituisce ciò che è comunemente condiviso, ma esistono combinazioni uniche di valori e di modelli di comportamento a livello sociale. La maggior parte delle definizioni della cultura, attualmente utilizzate nelle scienze sociali, sono modificazioni della definizione del concetto data da Taylor: «...tutto quel complesso che include conoscenza, fede, arte, morale, diritto, costume e qualsiasi altra capacità ed abitudine acquisita dall'uomo come membro di una società». A sua volta, Leontiev spiega che «... espresso metaforicamente, la cultura è un tipo di indicatore del modo ottimale di concepire ed agire nel mondo, e un indicatore dei confini che influenzano in modo ottimale la scelta delle esperienze». L'ottimale implica che la cultura si evolve definendo degli standard, così come le deviazioni o le innovazioni da queste norme vengono riconosciute da parte di

individui e della società.

Mentalità

La mentalità è un insieme di presupposti, metodi o notazioni, detenuta da una, più persone o gruppi di persone, così condivisi da creare un forte incentivo all'interno di questi gruppi a continuare ad adottare o accettare precedenti comportamenti, scelte o strumenti. Questo fenomeno è anche talvolta descritto come inerzia mentale, "pensiero di gruppo", o paradigma, ed è spesso difficile contrastarne gli effetti sui processi di analisi e decisionali. Una mentalità può essere vista anche come inerente alla "*Weltanschauung*" o alla filosofia di vita di una persona. Per quanto riguarda l'imprenditorialità, l'idea di creare da solo e iniziare la propria attività può essere estremamente allettante. Non solo rappresenta la possibilità di essere il capo di se stesso, ma offre l'opportunità di seguire la propria passione. Tuttavia, per avere successo come imprenditore, è necessario essere in grado di passare da una mentalità "gregaria" ad una imprenditoriale.

Se ci si impegna in una vita imprenditoriale, è necessario essere preparati ad affrontare un viaggio difficile. Anche se questa scelta può essere incredibilmente gratificante, i potenziali imprenditori non dovrebbero essere ingannati dal *glamour* che i media dipingono intorno all'imprenditorialità. C'è sempre un tasso incredibilmente elevato di mortalità tra le piccole imprese. Se la nostra azienda fallisce, il nostro livello di credito sarà distrutto, la fiducia schiacciata, la nostra famiglia sarà sottoposta ad un'immensa, implacabile pressione... Mettersi in proprio non è una decisione da prendere alla leggera!

La ricerca accademica sulla psicologia degli imprenditori ha dimostrato che non esiste un unico tipo psicologico, ad indicare che il successo di un imprenditore è garantito. Provenienti dall'esperienza comune, qui ho elencato sei, tra le molte, caratteristiche di un imprenditore di successo:

- ✓ *Perseveranza.* La capacità di sopportare il rifiuto ripetuto e la delusione è una parte essenziale nella fattura di un imprenditore. Gli imprenditori di successo sono in grado di trarre lezioni dal rifiuto, così come di impedire che danneggi la loro autostima. In sostanza, è necessario essere in grado di deviare il rifiuto da se stessi ed usarlo come uno stimolo per correggere i difetti nelle nostre idee di business.

- ✓ *Flessibilità.* L'imprenditorialità è uno spazio difficile in cui giocare: sfide e problemi imprevedibili appaiono costantemente. È necessario essere abbastanza flessibili nel proprio pensiero per sfruttarlo a proprio favore, risolvere i problemi non appena affiorano e recuperare rapidamente dalle battute d'arresto.

- ✓ *Elevato grado di controllo interno.* Gli imprenditori di successo hanno fede nella loro capacità di determinare il proprio successo. Sanno che le loro azioni, decisioni e risposte sono ciò che li farà vincere o perdere – non quello che il mondo esterno getta loro addosso. Questo significa che è necessario assumersi la responsabilità di fare le cose che devono essere fatte.

- ✓ *Apprendimento ed iterazione.* Quando si verifica un problema, un imprenditore di successo lo vede come un'opportunità di

apprendimento. Le lezioni che un imprenditore apprende in ogni situazione sono poi utilizzate in iterazioni successive delle idee dell'imprenditore, al fine di svilupparle e perfezionarle.

- ✓ *Curiosità.* Un desiderio di conoscere come funziona il mondo e come le cose si legano tra loro è estremamente comune tra gli imprenditori di successo. Tenere sempre la mente attiva, questo rafforzerà la capacità di vedere le cose da angolazioni diverse e il pensare creativamente.
- ✓ *Ottimismo e positivismo.* Nonostante tutte le difficoltà insite nello stile di vita imprenditoriale, gli imprenditori di successo mantengono una visione ottimistica della vita e del mondo. Essere ottimisti circa una situazione potrebbe fare la differenza tra vederla come un problema irrisolvibile o come un'opportunità da esplorare.
- ✓ *Creatività.*
- ✓ *Proattività e iniziativa.* Deve essere per sua natura lanciato, innovativo, disponibile, agile nel processo decisionale e nell'acquisizione di nuove competenze
- ✓ *Senza del rischio.*

1.5 Educazione imprenditoriale

1.5.1. *Caratteristiche, Metodi e contenuti*

È utile focalizzare sulla questione di come l'università possa concretamente migliorare e supportare l'imprenditorialità, intesa come creatività, innovazione e assunzione di rischi. Si tratta di guardare anche ai differenti modi in cui essa possa sviluppare l'imprenditorialità, senza essere necessariamente

connessa alla creazione di impresa, quanto piuttosto in vista dell'acquisizione di un modo di pensare e di comportarsi rilevante per la società (Piazza,2015).

La riflessione ruota attorno alla questione di come le istituzioni educative possano influenzare lo sviluppo di orientamenti e di competenze imprenditoriali negli studenti, sviluppando laureati che abbiano le conoscenze, le abilità, le motivazioni e le capacità imprenditoriali per affrontare i bisogni economici e sociali del lavoro e delle comunità⁵.

Pertanto è possibile rintracciare diverse finalità e approcci teorici e metodologici che possono caratterizzare l'educazione imprenditoriale. Essa può essere centrata sull'imprenditorialità quale oggetto di studio, comprendendo teorie economiche e di capitale sociale; può essere focalizzata su apprendimenti per sostenere comportamenti imprenditoriali, stimolando i nascenti imprenditori a realizzare le loro idee; e infine, può essere finalizzata all'acquisizione di comportamenti imprenditoriali utili non solo all'avvio di impresa ma anche per lavorare all'interno di organizzazioni già esistenti – cogliere opportunità, proattività, assunzione di rischio, creatività, autonomia (Piazza, 2015).

⁵ Secondo l'ISFOL (2013,pp.8) “L'imprenditorialità concerne la capacità di una persona di tradurre le idee in azione. In ciò rientra la creatività, l'innovazione e l'assunzione di rischi come anche la capacità di pianificare e di gestire progetti per raggiungere obiettivi. È una competenza utile a tutti nella vita quotidiana, nella sfera domestica e nella società, serve ai lavoratori per avere consapevolezza del contesto in cui operano e per poter cogliere le opportunità che si offrono ed è un punto di partenza per le attività o le conoscenze più specifiche di cui hanno bisogno gli imprenditori che avviano un'attività sociale o commerciale. L'educazione all'imprenditorialità non dovrebbe essere confusa con i corsi generali di gestione aziendale o di economia in quanto il suo obiettivo è la promozione della creatività, dell'innovazione e del lavoro autonomo”.

Si fa riferimento, dunque, all'*entrepreneurship* come processo cognitivo, affettivo e orientato all'*empowerment* dell'individuo; si connette alla capacità di sapere gestire i problemi della vita, sapere perseguire i propri scopi, essere creativi, individuare le opportunità e affrontare l'incertezza; da poter acquisire attraverso opportuni percorsi formativi.

Si può, allora, far riferimento alle finalità dell'educazione imprenditoriale individuate da Jones e Iredale (citati in Piazza, 2015):

- Educazione all'iniziativa attraverso una pedagogia di apprendimento attivo.
- Conoscenza finalizzata ad agire efficacemente come cittadini, consumatori, impiegati o lavoratori autonomi in un mercato flessibile.
- Sviluppo di abilità personali, comportamenti e attributi da utilizzare in una varietà di contesti.
- Determinare lo sviluppo di persone "imprenditoriali" nei vari contesti della vita.
- Utilizzo di *skills* imprenditoriali lungo tutto il corso della vita e nel lavoro.
- Fare della sua passione o talento la migliore possibilità di essere.

L'obiettivo di apprendimento può essere ricercato nella capacità della persona di auto-orientarsi, grazie all'acquisizione di capacità di auto-regolazione e auto-riflessione sulle esperienze stesse di apprendimento. In tal modo si alimentano sia l'imprenditorialità interna, relativa ai comportamenti

intraprendenti, sia quella esterna relativa alla comprensione del tema e al diventare imprenditore.

La pedagogia di tale tipo di educazione si fonda perciò su situazioni di apprendimento flessibili, interattive, multi-disciplinari e multi-dimensionali; su approcci non tradizionali basati su interazione, *problem-solving*, *operative-learning*, *cooperative learning*, *learning by doing*, riflessività. Tutto ciò in connessione anche al mondo del lavoro attraverso il contributo degli imprenditori che possono essere attuate, ad esempio, attraverso tirocini curricolari ed extracurricolari, simulazioni di interviste, progetti di ricerca o consulenza, colloqui con esperti del mondo del lavoro, *mentoring*, preparazione dei curricula vitae (Piazza, 2015).

Alla luce di tali considerazioni, è possibile rintracciare diverse definizioni di Educazione Imprenditoriale (Jones & English, 2004):

- Kourilsky la definisce come il riconoscimento di opportunità, utilizzo delle risorse in presenza di rischio e costruzione di una impresa;
- Bechard e Toulouse la definiscono come l'insieme di insegnamenti formali che informano, formano e educano chiunque sia interessato nella creazione d'impresa o allo sviluppo di una piccola impresa;
- Gottlieb e Ross la definiscono in termini di creatività e innovazione applicate ai contesti sociali, governativi e commerciali.

Riguardo le competenze imprenditoriali che essa permette di alimentare, soprattutto se nel contesto universitario essa vada a concernere attività connesse

alla creazione di *spin-off*, Hayton e Kelley (citati in Rasmussen, Mosey & Wright, 2011) rintracciano : *innovating* (identificazione dell'opportunità e cogliere l'opportunità); *brokering* (accedere e combinare nuove risorse di conoscenza e informazione); *championing* (identificarsi con l'opportunità e assumersi la responsabilità di portarla avanti); *sponsoring* (trovare aiuto per ottenere le risorse necessarie).

Gli istituti possono (Commissione Europea, 2008):

- Elaborare strategie e piani d'azione per l'insegnamento e la ricerca nel settore dell'imprenditorialità, integrando attività basate sulla pratica, compreso lo sviluppo di nuove imprese,
- Creare un dipartimento di istruzione all'imprenditorialità che possa fungere da nucleo imprenditoriale diffondendo l'insegnamento in tale campo in tutti i dipartimenti;
- Offrire un'introduzione all'imprenditorialità e alle attività autonome a tutti gli studenti universitari nel corso del primo anno, fornendo inoltre a tutti gli studenti la possibilità di partecipare a lezioni in materia;
- Creare sistemi di incentivazione per motivare e ricompensare il personale universitario interessato ad occuparsi degli studenti che intendono approfondire i temi dell'imprenditorialità, riconoscendo il valore accademico della ricerca e della attività nel settore dell'imprenditorialità

Per quanto attiene ai metodi, per sviluppare le competenze e le capacità imprenditoriali è necessario ricorrere a metodi di insegnamento basati sull'esperienza dal momento che i tradizionali metodi non sono adeguati per lo

sviluppo della mentalità imprenditoriale (Commissione Europea, 2008). Risulta utile ricorrere a approcci d'insegnamento più interattivi, nei quali l'insegnante svolge un ruolo di facilitatore e di moderatore; l'acquisizione delle capacità imprenditoriali è possibile solo superando i confini tra le varie discipline e incrementando la collaborazione pluridisciplinare.

Laukkanen (citato in Rasmussen & Sørheim, 2006) elabora, ad esempio, il “*business generation model*”. Il suo obiettivo è quello di creare le condizioni necessarie per la creazione di nuove imprese e per l'espansione strategica delle PMI a livello regionale: concetti, attori, risorse e ambiente imprenditoriali. nel *setting* educativo lo studente dovrebbe incontrare e interiorizzare un concetto realistico di business dall'esterno; dovrebbe essere coinvolto operativamente in un contesto reale, attraverso insegnamenti basati su studi di caso o sul coinvolgimento in *start-up* reali e infine permettergli di sviluppare la propria impresa. In questa ottica risultano rilevanti gli aspetti legati al contesto regionale e ai suoi *network* e dalle risorse che esso mette a disposizione.

I corsi e i programmi devono adattarsi a vari gruppi di destinatari e presentare esempi derivanti dagli ambiti tecnici pertinenti; occorre coinvolgere veri imprenditori nell'insegnamento per tutta la durata dei corsi.

Un altro elemento fondamentale è la mobilità di professori e ricercatori tra l'istituzione educativa e il mondo imprenditoriale.

I metodi maggiormente indicati dagli esperti della Commissione Europea (2008) risultano basati sulle “tecniche di gruppo per la creazione di nuove idee

imprenditoriali” e “utilizzo di studi di caso”; seguono “gruppi di lavoro per l’elaborazione di *business plan*”, “inviti a conferenzieri stranieri” e “simulazioni imprenditoriali”. Tra gli altri strumenti di cui è stata sottolineata l’efficacia vi sono i metodi basati sulla realizzazione di alcune attività imprenditoriali pratiche e sugli esercizi di creatività che portano allo sviluppo di idee.

Fondamentale risulta, inoltre, superare i confini tra le discipline mettendo in contatto tra loro studenti di diverse materie e ambiti di studio, è necessaria una maggiore flessibilità nella configurazione dei corsi e un ruolo importante giocano anche la collocazione nel mercato del lavoro, l’alternanza tra studio a tempo pieno e a tempo parziale, l’organizzazione di corsi intensivi e l’accreditamento dell’apprendimento informale e non formale.

Ancora la Commissione Europea (2008) indica alcuni criteri di buone prassi per impartire nel concreto insegnamenti di imprenditorialità:

- Lo scopo del corso/programma è definito in modo preciso, tenendo presenti i risultati previsti (definizione degli obiettivi e capacità di misurare i risultati in rapporto a questi obiettivi).
- Vi è un equilibrio tra aspetti teorici e pratici. L’insegnamento utilizza metodi interattivi e pragmatici; l’autoapprendimento attivo; la pedagogia orientata verso l’azione; il lavoro di gruppo; l’apprendimento attraverso progetti; i metodi incentrati sulle esigenze degli studenti; l’apprendimento mediante l’esperienza diretta; i metodi di autosviluppo e di autovalutazione. L’apprendimento avviene utilizzando meccanismi che mantengono la motivazione degli studenti ad un livello elevato.

- Le attività e gli eventi sono organizzati per migliorare la capacità degli studenti di lavorare in gruppo e di creare uno spirito di gruppo, sviluppando reti e individuando opportunità.
- Coinvolgimento di vari conferenzieri esterni (ad esempio esperti in diritto dei brevetti, del finanziamento d'impresa, ecc.). Esiste un intimo collegamento con il locale ambiente imprenditoriale e i docenti sono parte integrante delle rispettive reti (formali e informali). Vi è un approccio collaborativo con la pratica imprenditoriale reale e con l'industria.
- I giovani imprenditori (ad esempio gli ex alunni che hanno avviato un'impresa) e gli imprenditori con più esperienza sono coinvolti nei corsi e nelle attività e contribuiscono alla loro elaborazione. L'esperienza pratica – studenti che collaborano con le imprese e lavorano su concreti progetti imprenditoriali – è integrata nel programma.
- I corsi e le attività sono parti di un più ampio programma imprenditoriale; i meccanismi di sostegno alle nuove imprese create da studenti esistono e sono attivamente utilizzati.
- Gli scambi d'idee e di esperienze tra i docenti e gli studenti di vari paesi sono attivamente promossi, al fine di incoraggiare l'apprendimento reciproco e di dare una prospettiva internazionale ai programmi, ai corsi e alle attività.

Per quanto riguarda i contenuti dell'insegnamento, la Commissione Europea (2008) ritiene che essi dovrebbero essere simili per gli studenti in materie economiche e per quelli che effettuano studi non economici, ma che

debba essere diverso il modo di trasmetterli. Questo perché gli studenti in materie tecniche e scientifiche tendono ad apprezzare approcci pratici e hanno, inoltre, bisogno di alcuni elementi fondamentali di economia, marketing e tecniche di gestione.

Il modo migliore per motivare gli studenti in altre materie è quello di presentare esempi tratti dalle rispettive aree, lo scopo è fare in modo che qualunque sia l'ambito di attività dei laureati, essi possano concentrare una parte della loro attenzione sugli aspetti imprenditoriali.

Per gli studenti universitari, l'aspetto più importante è quello di lavorare sulla mentalità, stimolando l'interesse al lavoro autonomo e alla creazione di imprese, i laureati e coloro che sono impegnati in studi post universitari necessitano di strumenti pratici e di un sostegno concreto alle loro idee imprenditoriali.

Attraverso adeguati metodi operativi, i corsi dovrebbero essere centri sull'acquisizione di competenze generiche e orizzontali in grado di rendere gli studenti (Commissione Europea, 2008):

- Più creativi e innovativi, motivati, proattivi, consapevoli delle proprie capacità, sicuri di sé stessi, pronti a raccogliere le sfide;
- Migliori comunicatori, decisori, leader, negoziatori; in grado di operare nell'ambito di reti, in grado di risolvere problemi, in grado di lavorare in gruppo, in grado di pensare in modo sistematico;
- Meno dipendenti, meno alieni dall'affrontare i rischi, in grado di convivere con l'incertezza, in grado di riconoscere le opportunità

I corsi e le attività relativi all'imprenditorialità per tutte le categorie di studenti, in qualunque settore di studio, devono fornire competenze commerciali di base e sviluppare la consapevolezza dell'imprenditorialità come possibile opzione professionale. Tutto ciò non solo in relazione alle nuove imprese ma anche all'intraprenditorialità e lo sviluppo della mentalità imprenditoriale in tutte le attività della vita. Tuttavia, è possibile indicare una differenziazione per ciò che attiene gli specifici contenuti:

- Per le scuole di direzione aziendale e degli studi economici: creazione di nuove imprese e gestione e crescita delle PMI, gli studenti imparano a lavorare con studenti provenienti da altri settori
- Per gli studi scientifici e tecnologici: sfruttamento della proprietà intellettuale, creazione di imprese generate da altre imprese o dalla ricerca universitaria e di attività di capitale di rischio. I temi possono riguardare tecniche di gestione, marketing e commercializzazione, brevetto e protezione di idee basate sulla tecnologia, finanziamento e internazionalizzazione della attività imprenditoriali nel settore *high-tech*
- Per gli studi umanistici: autogestione e imprenditorialità sociale
- Studi di arti creative e applicate: focus sulle opportunità che emergono attraverso la creatività, preparando gli studenti a lavorare in maniera autonoma. Può comprendere imprenditorialità sociale⁶, autogestione,

⁶ La Commissione Europea (2014) afferma che l'imprenditorialità sociale:

- ha come principale obiettivo non quello di generare utili per i suoi proprietari o azionisti, ma di avere un impatto sociale, destina i propri utili principalmente alla realizzazione di obiettivi sociali,
- è gestita da imprenditori sociali in modo responsabile, trasparente e innovativo, coinvolgendo in particolare i dipendenti, i clienti e gli attori interessati alle sue attività economiche.

innovazione focalizzata sui bisogni degli utenti, imprenditorialità nelle attività a tempo parziale e freelance.

Gibb e Price (2014) elaborano un'antologia utile ad assistere gli educatori a mettere in atto corsi di educazione imprenditoriale, basata essenzialmente su metodi di *learning by doing*⁷.

Innanzitutto, la focalizzazione è sui *learning outcomes* definiti in termini di comportamenti, abilità e attitudini imprenditoriali; comprensione e familiarità con il mondo imprenditoriale; valori imprenditoriali; motivazione verso la carriera imprenditoriale; comprensione dei processi di creazione di impresa; acquisizione di competenze relative; minima conoscenza dei processi di start-up; capacità di gestire le relazioni.

Ogni strumento presentato si fonda sull'utilizzo di piccoli gruppi di apprendimento, gli autori circa 40 strumenti che possono essere utilizzati; possono essere indicati, per esempio :

- *Ice breakers*: è un esercizio informale utile a creare interazione tra i partecipanti, scaldare l'atmosfera per mettere in atto le attività del giorno.
- Oratori esterni: utili a proporre modelli ruolo, casi di vita reale.

L'iniziativa per l'imprenditoria sociale della Commissione Europea è disponibile da http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_it.pdf

⁷ Tra gli strumenti elaborati, è utile annoverare il questionario di valutazione della capacità imprenditoriale dell'università, basato sulla percezione che gli studenti hanno di essa. Tra gli items si rintracciano, ad esempio, “ la mia università è molto impegnata nella pratica e dedita allo sviluppo regionale”, “l'imprenditorialità è un elemento centrale della strategia della mia università”, “la mia università ha un gran numero di contatti e relazioni con l'industria” oppure “la mia università è molto impegnata nel trasferimento tecnologico”.

- Utilizzo del dramma: creazione e messa in scena di una situazione. critica, di uno scenario o sequenza di eventi, utile a rappresentare gli aspetti emozionali, cognitivi e relazionali di una situazione.
- Dibattiti: dove esplorare questioni rilevanti.
- *Role Play*: mette i partecipanti nel ruolo di una specifica persona con la quale cercano di instaurare empatia.
- Esercizi di ricerca di idee di business.
- Quiz.
- *Institutional Audit*: mezzo per identificare le opportunità presenti nella propria università e capire così quali attività imprenditoriali possono essere effettuate.

Heinonen & Poikkijoki, (2006) sostengono che le metodologie di insegnamento basate sull'apprendimento esperienziale sono utili anche all'insegnamento dell'*intrapreneurship*, essendo un concetto strettamente correlato all'*entrepreneurship*.

Ad esempio, Probst, Eddy, Eddy & Cummings (2013) elaborano un programma pedagogico di sviluppo del comportamento intraprenditoriale e della *self-efficacy* nel settore della formazione per le professioni di cura della salute, ma che può essere tradotto e adattato anche per altre discipline. Sulla base dell'identificazione degli elementi più rilevanti per lo sviluppo dell'intraprenditorialità, tra i quali motivazione per l'apprendimento e l'innovazione, apprendimento intraprenditoriale, *self-efficacy*, enfasi organizzativa sull'intraprenditorialità; gli autori elaborano un modello comprendente i metodi più utili per l'*intrapreneurial learning*:

- *Learning by doing: action-based learning e problem-based learning*, adattati ad ambienti *on-line*.
- Apprendimento in *network*: attraverso la presentazione di scenari, gli studenti devono riuscire a comprendere e ottenere diverse prospettive sul problema facendo ricorso alla rete relazionale nella quale sono inseriti.
- Apprendimento attraverso l'esempio di modelli di ruolo o di mentori.
- Apprendimento dagli errori: attraverso l'incoraggiamento della riflessione nel corso delle *performance*.
- Apprendimento attraverso compiti stimolanti.

CAPITOLO II

Knowledge Triangle e Felicità: nuove sfide per l'università del futuro

Abstract

L'obiettivo di questo capitolo è illustrare i cambiamenti che l'università è chiamata ad affrontare nell'attuale società della conoscenza. A fronte dei mutamenti che la caratterizzano, vengono presentate le sfide e le responsabilità a cui essa deve rispondere al fine di giocare un ruolo attivo nello sviluppo sociale ed economico europeo; tra di esse primeggiano il miglioramento della qualità dei sistemi e l'adozione di nuovi paradigmi, sia organizzativi che didattici.

In tal senso l'Unione Europea promuove coerenti politiche di riferimento, che vengono qui esposte, con particolare attenzione verso quelle riferite allo sviluppo della ricerca, dell'innovazione e dell'imprenditorialità, nonché all'implementazione della strategia della Tripla Elica, che concerne la connessione tra impresa, governo e università, resa possibile anche grazie all'adozione di paradigmi imprenditoriali.

Viene, inoltre, messo in luce come le strategie imprenditoriali siano utili anche per il nuovo Rinascimento Industriale Europeo, nel quale si rilancia la necessità dello sviluppo industriale europeo, ma secondo una nuova prospettiva: la crescita economica viene letta in un'ottica non solo economicistica, ma antropologica, rivalutando la centralità del benessere dei cittadini e della promozione della felicità delle nazioni.

L'imprenditorialità e l'intraprenditorialità risultano essere cruciali nella dinamica del benessere in quanto, come rilevato da diverse ricerche qui riportate, permettono di acquisire abilità e caratteristiche personali che migliorano la

capacità degli individui di agire nei contesti di incertezza e ambiguità e di essere più efficaci nel raggiungimento dei propri obiettivi, nonché capaci di creare valore nella società e nell'economia.

Da qui, nasce l'esigenza di promuovere la mentalità imprenditoriale e intraprenditoriale all'università e tale azione si dovrebbe orientare, come qui indicato, sia verso l'adozione del paradigma imprenditoriale, come dinamica organizzativa, sia verso nuove metodologie di insegnamento e apprendimento che permettono di "insegnare la felicità". Tra questo viene annoverata l'Educazione Positiva, che genera benessere tra gli studenti, lavorando sulle emozioni positive nonché sulla capacità di affrontare con successo le sfide e gli stati emotivi negativi.

Parole chiavi

Benessere, quality education, tripla elica, educazione positiva

The aim of this chapter is to illustrate the changes university is called to face within knowledge society. In this context, the challenges and the responsibilities to which it has to answer, in order to be active in the european economic and social development, are shown; among them, first of all, the improvement of its quality e the adoption of new organisational and educational paradigms.

To that extent, European Union promotes coherent relevant policies; which are here exposed, with particular attention to policies referred to research, innovation and entrepreneurship development, as well as to implementation of Triple Helix strategy, which refers to connection between industry, government and university, allowed also thanks to the adoption of entrepreneurial paradigms.

It's also highlighted how entrepreneurial strategies are useful to new European Industrial Renaissance, which reintroduces the need for industrial development but following a new perspective: economic growth is seen not only from an economic point of view but even from an anthropological one, reconsidering the centrality of citizens' wellbeing and the promotion of happiness.

For this reason, main growth indicators, alternative to GDP, are presented; such as HDI (Human Development Index) and HPI (Happy Planet Index). Entrepreneurship and intrapreneurship are crucial in the wellbeing issue since, as shown by different researches that are here reported, they allow to acquire abilities and personal characteristics which improve the individual capability to act in uncertain and ambiguous contexts and their efficacy in the achievement of their goals as well as to be able to create value in economy and society.

From here, the need for promotion of entrepreneurial and intrapreneurial mindsets in university; such action should be oriented, as shown here, to the adoption of entrepreneurial paradigm, as organisational dynamic, and to new teaching methodologies which allow to "teaching happiness". Among them Positive Education is rated, since creates wellbeing among students working on positive emotions as well as on the ability to successfully face the challenges and negative emotional states.

Key words

Quality education, triplex helice, positive education

2.1 Società della conoscenza

Le istituzioni dell'istruzione superiore sono destinate a giocare un ruolo fondamentale nella società della conoscenza, in seguito a cambiamenti radicali dei modelli tradizionali di produzione, diffusione e applicazione della conoscenza (UNESCO, 2005).

La dinamica più palesemente mutata è quella economica. Powell & Snellman (2004), definiscono l'economia della conoscenza come costituita da beni e servizi ad alta intensità di conoscenza che contribuiscono a una rapida accelerazione tecnologica e scientifica nonché ad una loro rapida obsolescenza. Le componenti chiave di una tale economia sono rinvenibili in una grande rilevanza del capitale intellettuale, che permette la creazione di valore tramite la combinazione di competenze, conoscenze e processi (Vergano, 2003), rispetto agli input fisici o le risorse naturali; ciò in combinazione con i tentativi di integrare miglioramenti continui in ogni fase dei processi produttivi, dalla ricerca e sviluppo, alla produzione vera e propria, fino al rapporto con i clienti.

Il modello di crescita, in relazione anche alla rilevanza fondamentale delle tecnologie, viene definito *new economy*, esso rappresenta un processo di cambiamento strutturale, in quanto la diffusione delle tecnologie di informazione e comunicazione è destinata ad avere un effetto di lungo periodo sul comportamento economico di produttori e consumatori in tutti i settori dell'economia, in termini di produzione, commercio, investimenti e occupazione (Vergano, 2003). Rompendo le barriere temporali e geografiche, ciò conduce alla diffusione dei processi di globalizzazione che hanno come effetti (Vergano, 2003):

- La formazione di un mercato finanziario globale.
- L'aumento dell'incidenza delle nuove tecnologie per lo scambio di beni e servizi;
- L'iperconcorrenza, ovvero un'accentuata competitività agevolata da processi di liberalizzazione, di privatizzazione e di deregulation.
- Lo sviluppo di un'informazione che insieme al contemporaneo progresso dei mezzi di trasporto unifica il mondo per ridurlo alla dimensione di "villaggio".
- La formazione di una cultura globale, cultura in cui il peso dei singoli apporti riflette la capacità di influenza delle varie nazioni componenti.
- La perdita di rilevanza dello Stato o del sistema nazionale come punto di riferimento fondamentale nello scenario economico e politico nel nuovo assetto globale.

Globalizzazione dei mercati e tecnologie dell'informazione sono state le due grandi forze che hanno interagito, alimentandosi a vicenda. Ciò ha, quindi, condotto alla costituzione di reti digitali globali che collegano fra loro una moltitudine di soggetti e sospingono la creazione di una nuova economia globale basata sulle reti e su fattori immateriali, cambiano i fattori che rendono competitive e dominanti le economie. Il contenuto tecnologico, la qualità e il marchio del prodotto, la proprietà intellettuale, la tempestività del servizio stanno prendendo il sopravvento sui tradizionali fattori di costo (Legambiente, 2002).

Al centro della capacità competitiva, inoltre, sta oggi l'abilità ad inventare e innovare, ossia creare nuova conoscenza e nuove idee che vengono

incorporate nei prodotti, nei processi di produzione ed anche nelle organizzazioni. L'innovazione diventa l'attività dominante e ciò che più conta è l'intensità del ritmo con cui essa viene creata e la sua velocità di diffusione. Due sono le modalità principali con cui si crea innovazione: il lavoro di ricerca e sviluppo istituzionalizzato off-line, cioè isolato dai regolari processi di produzione di beni e servizi. Vi è in secondo luogo l'apprendimento on-line dove gli individui apprendono sul lavoro e così perfezionano il modo di esercitare le loro attività di produzione (Schilirò, 2005).

Emerge una cultura dell'innovazione che va al di là della nozione di innovazione tecnica, per diventare un nuovo valore in sé e diffondersi in tutti i campi, dall'educazione, alla politica, ai media e nella cultura in generale.

Ciò che distingue l'innovazione dalla semplice invenzione è l'aggiungere valore alla conoscenza generata; l'imprenditore è proprio il mediatore che trasforma l'invenzione in innovazione economica. Per cui l'innovazione non ha una esistenza indipendente, ma assurge solo nel momento in cui un'invenzione incontra un imprenditore che gli conferisce valore, andando incontro a una richiesta della società (UNESCO, 2005).

Ogni società ha il suo capitale di conoscenza ed è perciò necessario lavorare per promuovere la connessione di queste forme di conoscenza già possedute con nuove forme di sviluppo, acquisizione e diffusione di quella conoscenza che abbia valore per il modello economico.

Da qui l'importanza cruciale anche e soprattutto dell'educazione, della creatività, della capacità di assunzione di rischio e del pensiero critico, riconducibili alla mentalità di tipo imprenditoriale (UNESCO, 2005).

Questo tipo di società dovrebbe essere in grado di favorire l'integrazione fra i suoi membri e promuovere nuove forme di solidarietà, attraverso il pieno coinvolgimento delle generazioni presenti e future; nessuno dovrebbe esservi escluso, dal momento che la conoscenza, come affermato in UNESCO (2005), è un bene pubblico, dovrebbe essere accessibile a chiunque. Diritti umani e partecipazione inclusiva sono al centro della trasformazione in atto, al di là delle differenti connotazioni economiche e sociali, e conducono ad un'enfasi particolare ad aspetti quali: libertà di opinione e di espressione; diritto all'educazione di base e accesso libero a tutti gli altri livelli di istruzione; il diritto di partecipare liberamente alla vita culturale della propria comunità, godere delle arti e condividere i progressi scientifici e i loro benefici.

La questione fondamentale sta nell'identificare, produrre, processare, trasformare, diffondere e utilizzare l'informazione per costruire e applicare la conoscenza per lo sviluppo umano. Ciò richiede una visione sociale potenziata che abbracci dimensioni quali pluralità, inclusione, solidarietà e partecipazione . Per UNESCO (2005), la costruzione di società della conoscenza "apre la via all'umanizzazione dei processi di globalizzazione" (p.27).

"La Sociedad, por ejemplo, es producida por las interacciones entre los individuos que la constituyen. La Sociedad misma, como un todo organizado y organizador, retroactúa para producir a los individuos mediante la educación, el lenguaje, la escuela. Así es que los individuos, en sus interacciones, producen a la Sociedad, la cual produce a los individuos que la producen. Eso sucede en un circuito espiralado a través de la evolución histórica.

Esta comprensión de la complejidad requiere un cambio muy profundo de nuestras estructuras mentales. El riesgo, si ese cambio de estructuras mentales

no se produce, sería el de ir hacia la pura confusión o el rechazo de los problemas. No está el individuo por una parte, la Sociedad por otra, la especie de un lado, los individuos del otro, de un lado la empresa con su organigrama, su programa de producción, sus estudios de mercado, del otro lado sus problemas de relaciones humanas, de personal, de relaciones públicas. Los dos procesos son inseparables e interdependientes.”⁸

Lo sviluppo umano e l’approccio centrato sull’empowerment, impliciti nel concetto di società della conoscenza, dovrebbero assicurare il rispetto dei diritti umani e delle libertà fondamentali. Viene sottolineato lo stretto legame tra la dignità umana e la diffusione della cultura e dell’educazione alla giustizia e alla libertà. Come sottolineato dall’UNESCO (2005), l’uso delle tecnologie di informazione e comunicazione, al fine della costruzione della società della conoscenza, dovrebbe tendere verso lo sviluppo umano e basato sui diritti umani.

2.1.1. Responsabilità dell’educazione.

Entra in gioco, di conseguenza, il fattore cruciale della qualità dell’educazione. Come emerge in UNESCO (2005), alcuni fattori che favoriscono la qualità dei sistemi di istruzione sono relativi, ad esempio, al rapporto tra studenti e insegnanti, la formazione dei docenti, la qualità delle infrastrutture disponibili, le attrezzature a disposizione di studenti e insegnanti.

Allo stesso modo, i fini e gli obiettivi dell’educazione devono essere ridefiniti, difatti, nonostante i considerevoli passi avanti effettuati dalla ricerca educativa, le istituzioni educative rischiano di rimanere escluse dai loro stessi benefici

⁸ MORIN Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, Ed. Gedisa, 2008. Página 123.

qualora non riescano a superare la discrepanza tra i loro scopi sociali e le realtà sociali nelle quali sono inserite.

Soprattutto, la dimensione sociale e civile dovrebbe essere integrata nella produzione di conoscenza, secondo un modello, definito dalla Commissione Europea (2007), di Co- produzione pubblica di conoscenza, costituita da elementi portanti quali:

- Scienza concepita come strettamente intrecciata alla società
- Cittadini e parti interessate attivamente coinvolte nel processo di produzione o nell'uso diretto di conoscenza
- La conoscenza creata nei laboratori è ancora centrale, ma è creata in un quadro differente, alimentato dalle azioni dei cittadini e dall'arricchimento reciproco.

Vi è la necessità, inoltre, di sviluppare nuovi approcci didattici alternativi al modello convenzionale nel quale il discente è spesso considerato come un ricettore passivo di conoscenza alla quale egli non ha contribuito. Al contrario, la vera conoscenza viene acquisita attraverso la sua stessa costruzione; essa viene a costituirsi attraverso un network di interazioni con gli altri; il docente diventa un facilitatore dei processi di apprendimento e non un'autorità che impone una conoscenza già codificata⁹. Utili sono le modalità di apprendimento basate sulla risoluzione di problemi, sulla spinta a far affrontare allo studente

⁹A tal proposito è utile far riferimento all'approccio costruttivista dell'apprendimento, i cui maggiori studiosi sono Piaget Vygotsky e Bruner. In questa prospettiva il soggetto, spinto dai propri interessi e situato in uno specifico contesto educativo, apprende attraverso un processo di elaborazione ed integrazione di molteplici prospettive, informazioni ed esperienze, offerte dal confronto e dalla collaborazione con i pari o con un gruppo di esperti. La formazione è intesa quale interiorizzazione di una metodologia d'apprendimento che renda progressivamente il soggetto autonomo nei propri processi conoscitivi. (http://www.psicopolis.com/renafop/CAP_1.pdf)

situazioni didattiche nelle quali vi sia un ostacolo da superare. Il problem solving combina la sperimentazione pratica con la teoria al fine di alimentare l'assurgere dell'immaginazione, della creatività e di stimolare l'immaginazione (UNESCO, 2005).

Dunque, il capitale umano diviene una risorsa economica fondamentale, come mette in luce Alulli (2010), insieme all'ambiente e al capitale fisico, come insieme di facoltà e risorse umane, in particolare conoscenza, istruzione, informazione, capacità tecniche; acquisite durante la vita da un individuo, che danno luogo alla capacità umana di svolgere attività di trasformazione e creazione e finalizzate al raggiungimento di obiettivi sociali e economici, singoli o collettivi.

2.1.2. Politiche europee per lo sviluppo

Al fine di affrontare le sfide poste dal processo di globalizzazione in atto, l'unione Europea ha condotto una serie di politiche per lo sviluppo dei sistemi educativi e formativi.

Come riportato dall'Unione Europea (2014), infatti, le economie nazionali potranno sfruttare appieno le loro potenzialità soltanto se sono sorrette da un robusto sistema di istruzione e formazione. Un paese che investe in modo intelligente nell'istruzione e nella formazione potrà prosperare negli affari, nella scienza e nelle arti. Inoltre, garantire opportunità educative per tutti contribuisce alla giustizia e coesione sociale.

Si determina, quindi, la necessità per l'Unione di stabilire un obiettivo strategico chiaro e di concordare un programma finalizzato a creare le infrastrutture del sapere, promuovere l'innovazione e le riforme economiche, sociali e di istruzione.

Nella strategia di Europa 2020 si definiscono, infatti, nuove priorità (Consiglio dell'Unione Europea, 2015):

- Competenze, abilità e conoscenze rilevanti e di alta qualità, acquisite attraverso l'apprendimento permanente, focalizzato su *learningoutcomes* utile per l'occupabilità, l'innovazione, la cittadinanza attiva e il benessere.
- Educazione inclusiva, egualitaria ed equa, fondata sulla non discriminazione e la promozione di competenze civiche.
- Educazione e formazione aperte e innovative, che abbraccino l'era digitale.
- Supporto forte per insegnanti, formatori, e leader scolastici e altri agenti educativi.
- Trasparenza e riconoscimento delle competenze e delle qualifiche per facilitare l'apprendimento e la mobilità.
- Investimenti sostenibili, qualità ed efficienza dei sistemi di istruzione e formazione.

Tra le iniziative di Europa 2020¹⁰, si trova il programma Orizzonte 2020 che punta sull'investimento sulla ricerca e sull'innovazione, essenziali per il futuro dell'Europa e centro della strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Orizzonte 2020 contribuisce al raggiungimento di questo obiettivo associando ricerca e innovazione e concentrandosi su tre settori chiave: eccellenza scientifica, leadership industriale e sfide per la società. L'obiettivo è assicurare che l'Europa produca una scienza e tecnologia di classe mondiale in grado di stimolare la crescita economica (Unione Europea, 2014).

Al fine dell'implementazione delle misure per lo sviluppo dell'istruzione e della formazione professionale, sono state adottate alcune importanti raccomandazioni:

¹⁰ Nella strategia rientrano sette iniziative "faro", come emerge dalla comunicazione della Commissione (Commissione Europea, 2010):

- "L'Unione dell'innovazione" per migliorare le condizioni generali e l'accesso ai finanziamenti per la ricerca e l'innovazione, facendo in modo che le idee innovative si trasformino in nuovi prodotti e servizi tali da stimolare la crescita e l'occupazione.
- "Youth on the move" per migliorare l'efficienza dei sistemi di insegnamento e agevolare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.
 - "Un'agenda europea del digitale" per accelerare la diffusione dell'internet ad alta velocità e sfruttare i vantaggi di un mercato unico del digitale per famiglie e imprese.
- "Un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse" per contribuire a scindere la crescita economica dall'uso delle risorse, favorire il passaggio a un'economia a basse emissioni di carbonio, incrementare l'uso delle fonti di energia rinnovabile, modernizzare il nostro settore dei trasporti e promuovere l'efficienza energetica.
- "Una politica industriale per l'era della globalizzazione" onde migliorare il clima imprenditoriale, specialmente per le PMI, e favorire lo sviluppo di una base industriale solida e sostenibile in grado di competere su scala mondiale.
- "Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro" onde modernizzare i mercati occupazionali e consentire alle persone di migliorare le proprie competenze in tutto l'arco della vita al fine di aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e di conciliare meglio l'offerta e la domanda di manodopera, anche tramite la mobilità dei lavoratori.
- La "Piattaforma europea contro la povertà" per garantire coesione sociale e territoriale in modo tale che i benefici della crescita e i posti di lavoro siano equamente distribuiti e che le persone vittime di povertà e esclusione sociale possano vivere in condizioni dignitose e partecipare attivamente alla società.

- Sviluppo di un Quadro europeo per la trasparenza delle qualifiche e delle competenze (European Qualification Framework – EQF).
- Introduzione di una Metodologia per il trasferimento dei crediti per l'istruzione e la formazione professionale (European Credit system for Vocational Education and Training – ECVET).
- Definizione di un Quadro di riferimento per l'assicurazione di qualità (European Quality Assurance Reference framework for Vocational Education and Training – EQAVET).
- Definizione di un Quadro europeo per le competenze chiave.

La strategia Europa 2020, se propone un progetto per l'economia sociale di mercato europea nel prossimo decennio, sulla base, quindi, di tre obiettivi interconnessi (Alulli, 2010):

- Crescita intelligente, per lo sviluppo di una economia basata sulla conoscenza e l'innovazione
- Crescita sostenibile, per un'economia a basse emissioni di inquinamento e efficiente sotto il profilo dell'impiego delle risorse
- Crescita inclusiva, per la promozione di un'economia con un alto tasso di occupazione e coesione sociale e territoriale.

Riguardo le politiche formative, il principio sottostante quelle centrate sull'innovazione di processo è che per migliorare i sistemi educativi è necessario modificarne la struttura, in base alle necessità emergenti dall'analisi del suo funzionamento e dalle richieste degli stakeholders. Ripensare l'impianto costitutivo di questi sistemi appare, dunque, fondamentale.

Infatti, sia auspica la promozione di “partnership strategiche settoriali ed intersettoriali nel campo dell’istruzione, della formazione e della gioventù e con il mondo del lavoro” (Unione Europea, 2014); si tratta di pratiche che cercano di sviluppare, trasferire e attuare dinamiche innovative nel campo dell’istruzione, della formazione e delle politiche giovanili mediante la collaborazione organizzazioni di diverso tipo.

Tra le attività indicate vi sono:

- Messa a punto di programmi comuni, nuovi corsi di studio, metodi didattici innovativi, nuovi materiali, pratiche e metodi didattici/formativi;
- Messa in rete, apprendimento tra pari per consentire a studenti e rappresentanti di imprese di analizzare casi pratici di vita aziendale per sviluppare lo spirito imprenditoriale e il pensiero creativo;
- Convalidare delle competenze acquisite mediante l’apprendimento non tradizionale e informale a livello nazionale, facendo riferimento alle indicazioni dell’UE e utilizzando strumenti di documentazione definiti dall’UE.

L’unione Europea conferisce, dunque, all’istruzione un ruolo fondamentale nella nuova economia, infatti il concetto stesso di conoscenza viene ad essere correlato al costrutto di “triangolo della conoscenza”, ovvero l’insieme di ricerca, innovazione e istruzione.

In ambito europeo il concetto di innovazione, in particolare si collega alla capacità di “produrre e sfruttare con successo le novità nei settori economico e sociale”. La ricerca fornisce sicuramente un importante contributo all’innovazione, ma senza iniziativa imprenditoriale non vi è creazione di valore. Poiché sono le imprese a cogliere il beneficio economico dell’efficace sfruttamento della novità, l’impresa è per l’Unione Europea, il cuore del processo di innovazione (“La strategia di Lisbona in breve”, n.d).

2.1.3. Supportare lo spirito imprenditoriale in Europa

Proprio per questo, la Commissione Europea (2003) punta sulla promozione dell’imprenditorialità come dinamica strategica per lo sviluppo; viene ad affermarsi, per l’ Europa, la necessità di promuovere in modo più efficace lo spirito imprenditoriale.

Occorrono più imprese nuove e dinamiche, determinate a trarre beneficio dall’apertura dei mercati e a scegliere la strada della creatività o dell’innovazione per perseguire la propria espansione.

Nel Rapporto del 2003 della Commissione Europea, veniva già posta particolare enfasi sulla promozione degli investimenti, i posti di lavoro e la crescita attraverso la conoscenza, l’innovazione e il dinamismo imprenditoriale. L’imprenditorialità viene qui definita come la capacità di sfruttare la creatività o l’innovazione; viene definita in primis come uno stato mentale. Si tratta della

“motivazione e della capacità del singolo, da solo o nell’ambito di un’organizzazione, di riconoscere un’occasione e di trarne profitto al fine di produrre nuovo valore o il successo economico” (p.6). Essa risulta essere rilevante per contribuire alla creazione di posti di lavoro e della crescita; per la concorrenzialità nonché per la realizzazione delle potenzialità personali.

Per l’Unione europea la sfida consiste nell’identificare i fattori chiave per realizzare un clima favorevole alle iniziative imprenditoriali e all’attività delle imprese. Grazie ad opportune politiche si dovrebbe cercare di accrescere il livello di imprenditorialità europea, adottando l’approccio più adeguato per aumentare il numero degli imprenditori e promuovere la crescita delle imprese.

Per la promozione dello spirito imprenditoriale occorre operare su tre livelli (Commissione Europea, 2003):

- Singolo: per motivare le persone a diventare imprenditori, sarebbe necessario sensibilizzarle al concetto di spirito imprenditoriale e rendere interessante la scelta in tal senso
- Impresa: favorire le condizioni ambientali propizie allo sviluppo, che consentano alle aziende di crescere e svilupparsi
- Società: promuovere un atteggiamento positivo della società nei confronti degli imprenditori; valorizzare il successo imprenditoriale e ridurre lo stigma sociale del fallimento.
-

In questa logica, l’Unione Europea (2014) sostiene la costituzione, ad esempio, di alleanze della conoscenza, ovvero forme di collaborazione tra imprese e istituti di istruzione superiore; difatti, il programma Erasmus+ finanzia partnership tra istituti universitari e imprese per colmare il divario tra il mondo accademico e il mondo del lavoro volte a consentire l’acquisizione da parte di

studenti e lavoratori di maggiori competenze imprenditoriali e di accrescere la capacità imprenditoriale degli istituti universitari e delle imprese¹¹.

In questo contesto un ruolo cruciale è giocato dalle istituzioni educative, e in particolare dell'università, in linea con la sua "terza missione" e quindi con la necessità di determinare crescita e sviluppo economico e sociale dell'ambiente di riferimento, nonché di promuovere una cultura imprenditoriale e intraprenditoriale per l'empowerment dei soggetti coinvolti.

2.2. Ruolo dell'università

Il consiglio dell'Unione Europea (2009), proprio a fronte della necessità di affrontare le sfide già citate, valorizza il ruolo dell'istruzione e della formazione come leve cruciali per raccogliere le sfide socioeconomiche, demografiche, ambientali e tecnologiche che l'Europa si trova, e si troverà, ad affrontare.

A seguito dell'importanza dell'innovazione basata sulla conoscenza, si determinano, in particolare per l'università, ragguardevoli cambiamenti interni nonché influenze esterne sulle sue stesse strutture. L'università come istituzione

¹¹Le attività promosse da tale iniziativa sono riconducibili a (Unione Europea, 2014):

- definire ed attuare nuovi metodi di apprendimento e insegnamento (come nuovi corsi di studio interdisciplinari, o l'insegnamento focalizzato sullo studente e sulla soluzione di problemi reali);
- creare strutture per l'apprendimento di competenze trasversali da inserire in tutti i programmi di istruzione superiore. Queste andrebbero messe a punto in collaborazione con le imprese, in modo da accrescere le prospettive professionali e la creatività degli studenti e da creare nuovi percorsi professionali;
- inserire l'educazione allo spirito imprenditoriale e gli approcci imprenditoriali nel processo di insegnamento e apprendimento di tutte le discipline, per dotare gli studenti, i ricercatori, i lavoratori e i docenti delle conoscenze, delle competenze e della motivazione necessarie per avviare un'attività imprenditoriale.

che produce e diffonde conoscenza gioca un ruolo fondamentale nell'innovazione e la crescita industriale (Etzkowitz, Webster, Gebbart & Terra, 2000).

Come illustrato da Mowery e Sampat (n.d), le università vedono combinate in loro le funzioni di educazione e ricerca; gli output economici più importanti della ricerca universitaria sono riconducibili a differenti forme tra le quali l'informazione scientifica e tecnologica, apparecchiature e strumentazioni, capitale umano e skills, network di competenze scientifiche e tecnologiche, prototipi nonché nuovi prodotti e processi. Sono, dunque, ritenute essere attori istituzionali cruciali nei sistemi nazionali di innovazione ed è per questo enfatizzata l'importanza di uno stretto legame e connessione tra le varie istituzioni. Questa tendenza è confermata dalla crescente cooperazione tra le università e l'industria in molte nazioni; per esempio, uno studio recente di Calvert e Patel (citati in Mowery & Sampat, n.d) esamina la crescita delle collaborazioni tra le industrie e le università nel Regno Unito, da un 20 % circa a quasi il 47%.

I progressi a cui le università contribuiscono in misura maggiore riguardano soprattutto i settori della fisica, della chimica, i processi manifatturieri e dell'ingegneria.

In molte nazioni, la necessità di stimolare un ritorno economico dagli investimenti pubblici nell'università ha stimolato la creazione di aggregati regionali di industrie innovative attorno alle stesse università (Mowery&Sampat,

n.d). Questo, allo scopo di stimolare lo sviluppo economico regionale grazie alla promozione di spin-off accademici utili a commercializzare le tecnologie prodotte attraverso la ricerca. In tal modo, si può affermare che in una certa misura le università “causino” lo sviluppo di agglomerati ad alta tecnologia a livello regionale.

Tali agglomerati prendono anche il nome di “science parks” (o incubatori, centri tecnologici o centri per l’eccellenza). La International Association of Science Parks (citata in Mowery & Sampat,n.d) va così a definirli:

Organizzazioni gestite da professionisti specializzati, il cui scopo principale è accrescere il benessere della propria comunità attraverso la promozione della cultura dell’innovazione e della competitività dei propri business associati e delle istituzioni della conoscenza. Per raggiungere questo scopo, uno Science Park stimola e gestisce il flusso di conoscenza e tecnologia tra le università, le istituzioni R&S, le industrie e i mercati, facilita la creazione e la crescita dell’innovazione attraverso incubatori e spin off accademici, e fornisce altri servizi a valore aggiunto accanto a spazi e strumenti di alta qualità.

Come affermato dalla Commissione Europea (2003) le università si sono a lungo fondate su un modello ideale ideato, quasi due secoli fa da Wilhelm von Humboldt, che mette la ricerca al centro dell’attività universitaria e ne costituisce la base dell’insegnamento; oggi la necessità risiede nell’allontanarsi da questi modelli e muovere verso una maggiore differenziazione¹²; ciò si rispecchia nell’emergere di istituti più specializzati e focalizzati su nuclei di competenze specifiche per la ricerca e l’insegnamento e su alcune importanti

¹² La necessità di definire nuovi modelli deriva da cinque categorie di cambiamenti: aumento della domanda di formazione superiore; internazionalizzazione dell’istruzione e della ricerca; necessità di sviluppare una stretta ed efficace cooperazione tra università e industria; moltiplicazione dei luoghi di produzione della conoscenza; riorganizzazione della conoscenza. (Comunicazione della Commissione. Il ruolo delle università nell’Europa della conoscenza. COM-2003- 58 definitivo)

dimensioni come, appunto, le strategie di sviluppo regionale mediante l'istruzione e la formazione degli adulti.

Queste aspettative impongono alle università nuovi ruoli e responsabilità. Come molte altre istituzioni, affrontano le pressioni dovute ai cambiamenti, in particolare con per ciò che riguarda il rapporto con il sistema statale nel suo complesso (OECD, 2005). Infatti, i governi nazionali supportano in maniera crescente lo svolgimento della “terza missione”, in quanto come affermato da Kitigawa (citato in OECD, 2005), le politiche comunitarie vedono, su più livelli, le università come il cuore dell'economia fondata sulla conoscenza.

Il loro ruolo è visto come significativo, soprattutto, nello sviluppo della agency sociale, della competitività economica e della coesione sociale (Commissione Europea, 2003). Vi è il desiderio di rendere il sistema universitario europeo un modello per il mondo intero, assicurandogli sufficienti risorse, creando network e accrescendone l'attrattività a livello internazionale. Essa dovrebbe diventare più flessibile grazie all'utilizzo delle grandi possibilità offerte dai mercati. L'Unione Europea ha bisogno, pertanto, di “un mondo universitario sano e fiorente [...] di eccellenza e di realizzare l'obiettivo, fissato dal Consiglio Europeo di Lisbona, di diventare *l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale*” (Commissione Europea, 2003, pp 5-6).

Per rafforzare l'eccellenza delle proprie università i punti strategici individuati dalla Commissione si rintracciano in:

- Creazione delle condizioni d'eccellenza: attraverso la pianificazione e il finanziamento a lungo termine, implementate attraverso l'accumulazione di capitale intellettuale di qualità e maggiori finanziamenti da parte degli Stati membri
- Strutture e pratiche di gestione efficienti: che rispondano alle diverse esigenze dell'istituto e della società
- Sviluppo di capacità interdisciplinari: grazie a una organizzazione flessibile e la collaborazione tra i diversi dipartimenti nonché la messa in comune delle conoscenze prodotte.

Perciò, i futuri sviluppi nell'organizzazione dei sistemi di istruzione superiore saranno determinati da ciò che autorità pubbliche, imprese, istituzioni accademiche e studenti definiranno come i loro interessi e dai tipi di connessioni di cui necessitano (Bleiklie, 2004).

“Manual de RSU. Primeros pasos”¹³

*Por lo tanto, la Responsabilidad Social es a la vez una exigencia ética y una estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional, que pide a las organizaciones responder por sus acciones y consecuencias en el mundo y responder a los diversos grupos interesados o afectados por dichas acciones y consecuencias*¹⁴.

¹³ Manual de Responsabilidad Social Universitaria (RSU): Primeros Pasos, elaborado por uno de los mayores expertos en el tema François Vallaey (junto a Cristina De la Cruz y Pedro M. Sasía).

¹⁴ BREVE MARCO TEORICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA, Por François Vallaey, disponible en:

http://scholar.google.com.ar/scholar_url?hl=es&q=http://132.248.18.40/docs/publicaciones/Vallaey_Francois_responsa

2.2.1. Implicazioni per l'apprendimento

Tuttavia, cambiamenti più importanti non riguardano solamente il rapporto dell'università con l'ambiente esterno, ma anche le dinamiche relative al modo in cui l'educazione viene intesa al suo interno, dando luogo così a numerose considerazioni per ciò che riguarda il futuro delle dinamiche di apprendimento.

In primo luogo, vengono ad essere enfatizzati risultati di apprendimento che espandano le competenze nelle seguenti aree (Anderson, 2007).

- Comunicazione: concerne la costruzione di argomentazioni logiche, capacità di ragionamento e sensibilità d'ascolto
- Creatività nella generazione di conoscenza:
- Collaborazione: attraverso lavoro di gruppo e coordinazione
- Pensiero critico
- Alfabetizzazione tecnologica
- Competenze connesse alla vita reale: comprendenti sia le più note competenze già risalenti allo scorso secolo (etica, leadership, affidabilità, auto-regolazione), sia quelle che assumono rilevanza nei contesti attuali (produttività personale o responsabilità personale)

Esse vanno a legarsi a quelle che Anderson (2007) rintraccia come *knowledge-based skills*:

- Accedere, assemblare e riorganizzare la conoscenza
- Interpretare criticamente, analizzare e valutare le evidenze
- Collaborare a progetti e lavoro di gruppo
- Risolvere problemi complessi
- Generare prodotti di conoscenza
- Comunicare, presentare e diffondere
- Selezionare strumenti appropriati e valutarne l'impatto

Si viene a delineare la necessità, dunque, di nuovi paradigmi di insegnamento –apprendimento che dovrebbero maggiormente valorizzare dispositivi come programmi di apprendistato, che permettano lo sviluppo di competenze e coinvolgimento personale, apprendimento esperienziale, lavori pratici basati su protocolli e standard già definiti dal campo di interesse, lavoro di gruppo, maggiore riflessività sulle pratiche di apprendimento, diffusione dei risultati di ricerca¹⁵ (Laurillard, 2002).

Tali cambiamenti risultano fondamentali dal momento che, come afferma la Commissione Europea (2016), l'educazione formale e la formazione dovrebbero equipaggiare tutti del giusto bagaglio di competenze che riescano a determinarne il successo e lo sviluppo personale, l'inclusione sociale, la cittadinanza attiva e l'occupabilità; tra di esse quelle trasversali, come

¹⁵ La Commissione Europea intende, in questa logica, ridefinire il quadro delle competenze chiave nel 2017. Ciò al fine di riuscire ad integrarle maggiormente nei curricula scolastici e dare maggiore spazio alla mentalità imprenditoriale e orientata all'innovazione, anche attraverso l'inclusione di esperienze imprenditoriali pratiche (Commissione Europea, 2016).

l'imprenditorialità, il pensiero critico, risoluzioni di problemi, imparare ad imparare.

L'acquisizione di queste competenze è fondamentale per lo sviluppo di più elevate e complesse skills necessarie per la creatività e l'innovazione.

Come illustrato, dunque, i profondi cambiamenti nelle dinamiche economiche, organizzative e sociali comportano per le università nuove sfide, sia riguardanti il rapporto con l'ambiente esterno che quello interno. Ciò richiama la necessità di determinare nuove strategie di azione, nuovi paradigmi di riferimento e nuove metafore attraverso le quali guardare allo sviluppo non solo economico, ma anche e soprattutto, umano.

Una delle possibilità di azione è quella inerente l'implementazione di università imprenditoriali e intraprenditoriali, che ben si adattano sia alla promozione della strategia della tripla elica, in relazione allo stretto legame di organizzazione educativa preposta alla creazione di innovazione e valore economico; sia alle esigenze di rinnovamento della didattica e dell'insegnamento e della qualità percepita dagli studenti, connesse alla necessità di apprendimenti maggiormente significativi dal punto di vista della loro utilità ed efficacia dal punto di vista dell'agire sociale ed economico degli studenti. Legato a questa dimensione si rintraccia anche il tema della promozione del benessere, degli attori coinvolti, da parte delle università, connesso al richiamo da parte dell'Unione Europea di un "Rinascimento industriale europeo" che punti a una migliore qualità della vita e alla promozione della felicità dei suoi cittadini.

2.3. La strategia della Tripla Elica

In relazione alla necessità di implementare nuove strategie per il ruolo dell'università nella società attuale, come riportato dall'Unione Europea (2016), durante la conferenza "The Knowledge Triangle Shaping the Future of Europe", in Svezia, il commissario europeo per la scienza e la ricerca Janez Potocnik ha sottolineato l'importanza di rafforzare le università e le istituzioni di ricerca e la loro connessione ad un settore commerciale più competitivo.

Il dottor Potocnik ha descritto il complesso ruolo che le università europee andranno a ricoprire nella costruzione del triangolo della conoscenza e ha sottolineato l'importanza di una maggiore collaborazione a livello europeo per i finanziamenti, la mobilità studentesca, il riconoscimento reciproco dei curriculum, corsi di dottorato europei, professionalizzazione dei manager universitari, sviluppo di un codice di buone pratiche per la cooperazione e apertura delle assunzioni al personale e agli studenti all'estero.

Affinché in Europa la ricerca possa progredire, le università europee devono essere dinamiche. Università, istituzioni di ricerca e imprenditoria dovrebbero fare uno sforzo per interagire, collaborare, svilupparsi ed eccellere (Unione Europea, 2016).

Il rafforzamento del triangolo della conoscenza, attraverso la modernizzazione delle università europee dovrebbe rinsaldare le istituzioni d'istruzione superiore, rendere il settore commerciale più competitivo e favorire lo sviluppo socio-economico in generale.

Vi è dunque una crescente conferma che l'università si situa in una fase di transizione nella quale la legittimità della sua missione, organizzazione, funzionamento, fondamento morale, modo di pensare e risorse vengono messe in dubbio e sfidate (Maassen & Stensaker, 2010). Essa va trasformandosi da istituzione sociale a "industria" e si possono rintracciare esempi di riforme che mirano a utilizzare al massimo il potenziale economico dell'università come generatrice di conoscenza e innovatrice.

L'ambizione espressa nella Dichiarazione di Bologna di creare uno "Spazio europeo per l'istruzione superiore" e la strategia di Lisbona, per la trasformazione dell'Europa nella roccaforte della nuova economia della conoscenza, hanno reso l'istruzione superiore molto più complessa, vanificando i confini tra le influenze formali e informali e le strutture di potere nell'educazione superiore. Il triangolo di Lisbona tra occupazione, crescita e coesione sociale vede la ricerca come la pietra angolare di questa strategia, e l'educazione come l'elemento chiave delle politiche sociali, di mercato ed economiche.

Le riforme Europee culminano con l'inclusione dell'innovazione, tramite uno stretto collegamento tra educazione, innovazione e ricerca; rafforzando, come già sottolineato, la connessione dei tre poli del *knowledgetriangle*.

Come sostenuto da Maassen e Stensaker (2010) le riforme necessarie a tal fine concernono: amministrazione più leggera, più autonomia istituzionale e responsabilità, accrescimento degli investimenti privati nell'educazione

superiore, partnership con le imprese e maggiore mobilità di studenti e personale¹⁶.

2.3.2. Quadro teorico

La tesi della Tripla Elica sostiene che l'università possa giocare un avanzato ruolo nell'innovazione, in una società ad alta intensità di conoscenza (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Questo modello è analiticamente differente dall'approccio dei "sistemi nazionali di innovazione", che considera l'impresa come avente un ruolo di prominenza rispetto all'innovazione; e dal modello "triangolo" di Sabato (citato in Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), nel quale il ruolo di rilievo è attribuito allo stato.

Il modello lineare espresso in termini di "domanda del mercato" e "spinta tecnologica" risulta insufficiente nell'indurre trasferimento tecnologico e di conoscenza. Le regole e le strategie vanno, allora, ridefinite attraverso nuovi meccanismi organizzativi.

Per comprendere come la strategia della Tripla Elica si configura, risulta utile illustrare i diversi approcci che si sono susseguiti nel tempo.

La prima tra esse è quella statista; in questo modello lo stato contiene l'accademia e l'industria e definisce la direzione delle relazioni tra le due (Fig.1).

¹⁶ Le politiche in questione comprendo, in particolare, la definizione di standard per l'istruzione superiore, tra cui lo European Qualification Framework; una maggiore concentrazione sulla ricerca, per stimolare l'innovazione; la promozione di network per l'innovazione.

Il governo gioca un ruolo primario, guidando l'accademia e l'industria, ma anche limitando la loro capacità di dar luogo a trasformazioni innovative (per esempio, in Russia, China e alcune zone dell'America Latina e dell'Europa dell'Est) (Ranga & Etzkowitz, 2013).

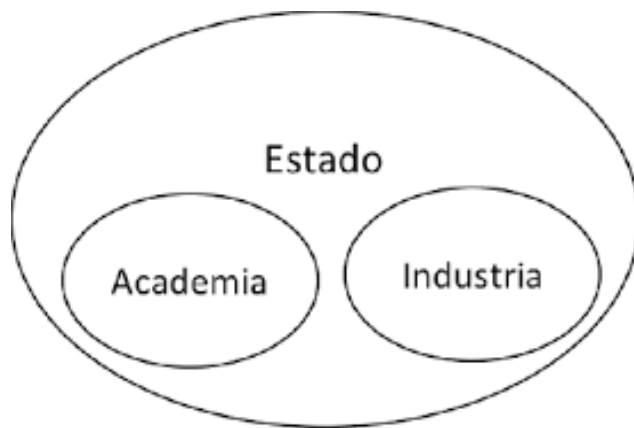


FIG.1 Modello statistico delle relazioni università-industria-governo

(The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, Etzkowitz&Leydesdorff, 2000)

Un secondo modello, definito “laissez-faire”, consiste in sfere istituzionali separate, con confini precisi di divisione e relazioni fortemente circoscritte tra le sfere (Fig.2).

Si caratterizza per un limitato intervento dello stato nell'economia (ad esempio, negli Stati Uniti e alcune aree dell'Europa occidentale); l'industria è la forza trainante e le altre due sfere giocano un ruolo subordinato con un limitato ruolo nell'innovazione. Le università agiscono prevalentemente come istituzione che forniscono capitale umano, mentre il governo soprattutto come regolatore dei meccanismi sociali ed economici (Ranga & Etzkowitz, 2013).

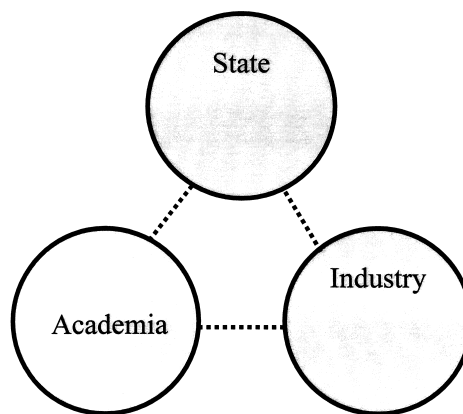


FIG.2 Modello laissez-faire di relazione tra università-industria-governo

(The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, Etzkowitz & Leydesdorff, 2000)

Si afferma oggi in molti stati il tentativo di implementare forme di Tripla Elica III, o modello bilanciato (Fig.3). L’obiettivo comune è quello di realizzare un ambiente innovativo, caratterizzato da imprese spin-off universitari, iniziative tri-laterali per lo sviluppo economico nonché alleanze strategiche tra le imprese (piccole e grandi, relative ad aree differenti e con differenti livelli di tecnologia), laboratori governativi e gruppi di ricerca accademica. In questo modo, si costituisce una sinergia creativa che mette in moto un processo di “innovazione nell’innovazione”; genera nuovi luoghi di interazione e nuovi format organizzativi, dal momento che gli attori, individui e organizzazioni, agiscono non solo il loro ruolo, ma anche quello degli altri quando gli altri si trovano in condizioni di debolezza rispetto alla loro performance (Ranga & Etzkowitz, 2013).

Attraverso questo processo creativo, le relazioni tra le tre sfere istituzionali vanno continuamente a ricostituirsi come una transizione senza fine,

che permette di accrescere l'innovazione portando avanti al creazione di nuove tecnologie, nuove imprese e nuovi tipi di connessioni.

Figura 1. Tomada de Etzkowitz y Leydesdorff (2000).

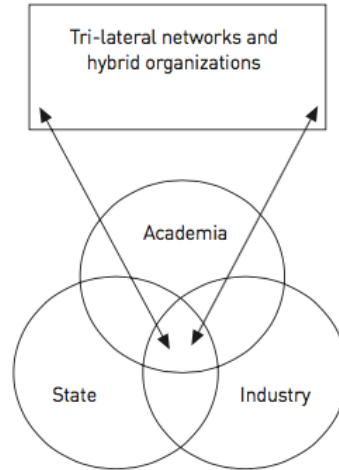


FIG.3 Modello Tripla Elica delle relazioni tra università- industria e governo

(The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, Etzkowitz & Leydesdorff, 2000)

Il modello Tripla Elica denota non solo una differente relazione tra università, industria e governo ma anche trasformazioni rilevanti all'interno delle tre sfere. L'università si trasforma da istituzione educativa a una che combina insegnamento e ricerca.

Ranga e Etzkowitz (2013), definiscono il sistema a Tripla Elica come costituito dalle seguenti caratteristiche:

- Componenti e confini: ogni sfera ha i suoi attori istituzionali e individuali. Tra questi è possibile distinguere tra: innovatori individuali e istituzionali; innovatori R&S e non- R&S; e istituzioni a sfera singola o

multipla. Per ciò che riguarda i confini, essi sono superati da un unico confine unificato. Questo permette una migliore circolazione di persone, idee, conoscenze e capitale; permette inoltre di stimolare la creatività organizzativa così come la combinazione di risorse regionali e locali per la realizzazione di obiettivi congiunti e nuovi formati istituzionali

- Relazioni tra le componenti dei sistemi: relazioni di natura economica e non che permettono l'acquisizione e il trasferimento tecnologico; comprendono altresì collaborazione e moderazione dei conflitti, leadership collaborativa e sostituzione.
- Funzioni del sistema: la funzione principale della Tripla Elica è la generazione, diffusione e utilizzo della tecnologia, conoscenza e innovazione. Concerne una più ampia serie di competenze quali quelle imprenditoriali, sociali, culturali e politiche. Queste competenze si manifestano nei cosiddetti "spazi della Tripla Elica": Conoscenza, Innovazione e Spazi di Consenso¹⁷.

¹⁷ Tali funzioni si esplicano attraverso vari meccanismi. Per quanto riguarda la creazione di uno spazio della conoscenza si rintracciano: dispersione di risorse pubbliche per la ricerca da regioni a maggiore intensità di ricerca a regioni a minore intensità; ricollocazione e aggregazione di risorse esistenti, attrazione di leader nella ricerca attraverso la creazione di università basate sulla conoscenza scientifica; creazione di nuove risorse per l'università per supportare lo sviluppo di nuove industrie o la crescita di quelle esistenti; aggregazioni virtuali di gruppi dispersi a livello geografico, di organizzazioni basate sulla conoscenza per la definizione di nuove collaborazioni al fine di aumentare la competitività internazionale. Tra quelli inerenti la definizione di spazi per l'innovazione: creazione di università nelle regioni carenti di capacità relativa all'istruzione superiore come mezzo per la crescita del livello tecnologico; costruzione di un ambiente integrato per la promozione del trasferimento tecnologico e dell'imprenditorialità; ricollocazione di attori in grado di rinnovare le arti e la tecnologia per lo sviluppo economico.

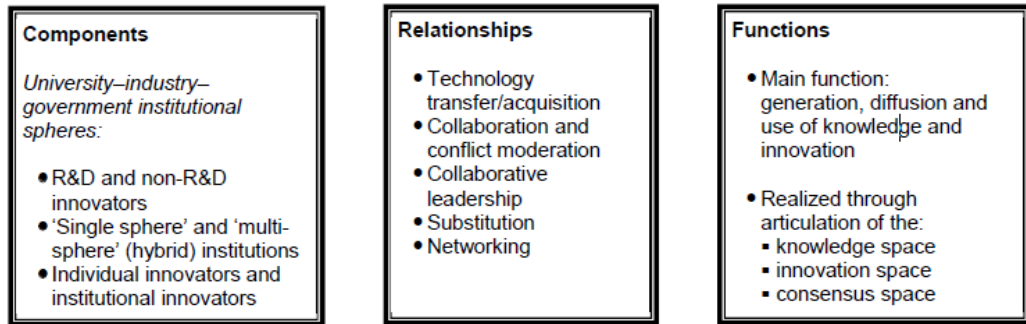


FIG.4 Rappresentazione sintetica dei sistemi Tripla Elica

(Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society, Rangae Etzkowitz, 2013).

Nel sistema della Tripla Elica viene riconosciuta l'importanza degli innovatori individuali e il loro ruolo nel dare avvio e nel consolidare i processi istituzionali. Il ruolo individuale nell'innovazione risiede nei concetti di *“innovation organizer”* e *“entrepreneurialscientist”*:

- Il primo si riferisce a una persona che occupa una posizione istituzionale, definisce una vision per lo sviluppo e ha sufficiente rispetto e autorità per esercitare un potere di convergenza per determinare una leadership congiunta delle tre sfere. Coordina un mix di processi e innovazione top-down e bottom-up da differenti contesti organizzativi e prospettive, che si costituiscono insieme per costruire una piattaforma per nuove idee, promuovere lo sviluppo sociale e assicurare accordo e supporto per la loro realizzazione; un vero e proprio progetto di imprenditorialità cross-istituzionale.
- Il secondo combina elementi accademici ed economici. Si riferisce ad una persona che partecipa all'avanzamento delle frontiere della conoscenza estraendone i suoi risultati pratici e commerciali per avere un ritorno industriale e finanziario. Possono essere rintracciati diversi stili

accademici di imprenditorialità e gradi diversi di coinvolgimento: interesse diretto alla creazione di spin-off e conduzione di questo processo; trasferimento dei risultati a partire dagli uffici di trasferimento tecnologico; ruolo di supporto attraverso i comitati scientifici; nessun interesse per l'imprenditorialità né per la creazione di imprese.

Queste considerazioni ci permettono di introdurre il tema dell'imprenditorialità universitaria. Infatti, questo costrutto, come illustrato da Etzkowitz, Webster, Gebhardt e Terra (2000) racchiude in sé la "terza missione" della sviluppo economico, in aggiunta a quelle dell'insegnamento e della ricerca. Questo cambiamento si determina in ragione sia dello sviluppo interno delle università sia a delle influenze esterne derivanti, come già sottolineato in precedenza, dall'emergenza dell'innovazione "knowledge-based". Le attività imprenditoriali vengono, dunque, intraprese con l'obiettivo di accrescere la performance economica regionale o nazionale, nonché il vantaggio economico dell'università stessa.

2.3.2. Promozione dell'imprenditorialità nell'istruzione e formazione

Il paradigma dell'università imprenditoriale concerne componenti normative e analitiche. Per essere attiva, oltre che solo formalmente, dal punto di vista della creazione di innovazione, l'università deve intraprendere una prima rivoluzione accademica; l'incorporazione della ricerca come missione (Jencks & Riesman, citati in Etzkowitz et al., 2000).

Deve, inoltre, dar luogo a una seconda rivoluzione; l'assunzione di un ruolo strategico nello sviluppo economico attraverso l'estensione di entrambe le missioni di insegnamento e ricerca.

Tale paradigma, come messo in luce da Etzkowitz et al. (2000) include i seguenti meccanismi di sviluppo:

- Trasformazione interna. I compiti tradizionali vengono ridefiniti e espansi, in accordo con le necessità delle nuove funzioni emergenti. L'insegnamento viene ridefinito includendo anche la necessità degli studenti di "testare" la loro conoscenza accademica nelle situazioni del mondo reale e nella loro azione di intermediari tra l'università e le altre sfere istituzionali.
- Impatto trans-istituzionale. Viene stabilito un nuovo equilibrio tra le sfere sovrapposte, nel quale le collaborazioni e le regole per l'interazione sono più facilmente comprensibili e negoziabili.
- Processi di interazione. Una università imprenditoriale richiede una più forte capacità di intelligenza, monitoraggio e negoziazione con le altre sfere istituzionali, specialmente con l'impresa e il governo.
- Effetti ricorsivi: l'università come imprenditrice sviluppa anche le capacità di assistere alla creazione di nuove organizzazioni. Ciò può assumere varie forme, come la creazione di imprese basate sulla ricerca accademica, leadership nell'organizzazione regionale, far convergere le varie sfere istituzionali al fine del raggiungimento dell'innovazione come scopo comune.

-

Anche nelle conclusioni del Consiglio dell'Unione Europea (2009), l'imprenditorialità, non solo come funzione istituzionale, ma anche e soprattutto individuale, viene annoverata come uno degli obiettivi strategici per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione; a fianco della promozione dell'apprendimento permanente e della mobilità, del miglioramento della qualità e dell'efficienza dell'istruzione e della formazione; e la promozione dell'equità, della coesione sociale e della cittadinanza attiva.

Viene, infatti, riportato dal Consiglio dell'Unione Europea (2009) come sia necessario “Incoraggiare la creatività e l'innovazione, compresa l'imprenditorialità, a tutti i livelli dell'istruzione e della formazione” (p.3); si tratta, dunque, di promuovere l'acquisizione di competenze trasversali, come quelle digitali e dell'apprendere ad apprendere, nonché di sviluppare lo spirito di iniziativa e lo spirito imprenditoriale. Qui si rintraccia la sfida che consiste nel vigilare sul buon funzionamento del triangolo della conoscenza. I partenariati tra il mondo imprenditoriale e i vari settori dell'istruzione, della formazione e della ricerca possono contribuire a garantire una migliore concertazione sulle capacità e competenze richieste nel mercato del lavoro sviluppando l'innovazione e l'imprenditorialità in tutte le forme di insegnamento. Dovrebbero, in tal modo, essere promosse comunità di insegnamento più ampie, comprendenti rappresentanti della società civile e altri parti interessate, al fine di creare un clima propizio alla creatività e alla conciliazione delle esigenze professionali e sociali e, soprattutto, del benessere degli individui.

È proprio sugli individui che ricade, inoltre, il focus dell'interesse istituzionale. Come sottolinea Salampasis (2013) è importante ricordare come le risorse più preziose dell'Europa siano i suoi cittadini; si tratta dunque di rilevare l'impatto che l'istruzione e la formazione hanno nella società civile e come questi sistemi aiutino le persone ad accogliere i cambiamenti. In questa ottica, è importante, quindi, ricordare che l'imprenditorialità non riguarda solo la creazione d'impresa, essa assume una rilevanza significativa in relazione allo spirito imprenditoriale all'interno di contesti già esistenti, organizzazioni o sistemi formativi; la cosiddetta *intrapreneurship*¹⁸, relativa alla mentalità creativa e innovativa degli attori pronti a fare un passo avanti nel loro ambiente per pensare in maniera diversa, per poter offrire una nuova prospettiva, una nuova visione e un atteggiamento lungimirante.

L'introduzione di una mentalità imprenditoriale all'interno di una struttura educativa e di formazione innovativa deve svilupparsi in modo tale da creare una profonda comprensione dell'innovazione, a partire dalla determinazione di una nuova mentalità (Salampasis, 2013).

Qui si accompagna un'altra tematica importante connessa alla capacità di insegnare l'imprenditorialità e l'innovazione, nel senso della necessità di equilibrare le relative competenze e abilità nel diventare imprenditori, pensando in maniera innovativa e uscendo dagli schemi noti, e alle modalità di

¹⁸ Safari Azizi e Ziapour (2016) rintracciano una correlazione positiva tra l'intrapreneurship e lo sviluppo di una learning university; inoltre una cultura di questo tipo incoraggia a sua volta l'intraprenditorialità. Gli individui coinvolti in tali tipi di organizzazione sono incoraggiati a pensare sulla base di nuovi metodi, utilizzano abilità euristiche e produttive attraverso una catena di relazioni e feedback. Una siffatta cultura, promuove l'apprendimento e la creatività a qualunque livello organizzativo.

accompagnamento e di sostegno alla necessità di iniziative imprenditoriali attraverso l'innovazione e la creatività. L'imprenditorialità consiste nel portare in primo piano esperienze di vita reale che aumenteranno le competenze e le abilità e svilupperanno nuove opportunità di formazione collegate alla realtà.

Al fine di introdurre tali dinamiche nei curricula nazionali, la cultura riveste un ruolo estremamente importante, per veicolare il modo in cui queste dimensioni vengono percepite.

Questo significa promuovere programmi formativi finalizzati a promuovere la creatività, a pianificare e gestire progetti, la capacità di negoziare efficacemente, di lavorare individualmente e nei gruppi, di sviluppare capacità di leadership; dunque, determinare lo sviluppo di una cultura che diffonda e trasmetta un assetto mentale imprenditoriale che garantisca l'occupabilità (Carioti, 2016).

Obiettivo fondamentale dell'istruzione e della formazione è quello di preparare professionisti talentuosi e dotati di tutti gli strumenti necessari per poter applicare le loro abilità, la loro cultura e mentalità nel mercato in cui operano, per favorire la crescita sostenibile, creare nuovi posti di lavoro, generare reddito e conferire all'Europa un ruolo di protagonista nello scacchiere mondiale. È altresì importante integrare tali conoscenze e abilità con lo sviluppo di valori personali, con la valorizzazione delle carriere, con la leadership, l'impegno sociale e il desiderio di apprendere (Salampasis, 2013).

Infatti, la significatività dell'imprenditorialità risiede nella dimensione personale in termini di capacità e qualità personali; essa si configura come uno stato mentale, combina disponibilità a rischiare, creatività e innovazione con una capacità di gestione nell'ambito di un'organizzazione nuova o esistente. Essa è fondamentalmente un fattore umano con un significativo impatto sociale ed economico (Carioti, 2016).

2.4. Per un rinascimento industriale europeo

La spinta verso lo sviluppo da parte della Commissione, si indirizza verso il superamento della visione dominante di un' Europa post industriale, centrata su servizi e finanza, difatti, il consiglio invita gli Stati a perseguire la strategia di reindustrializzazione per creare crescita e lavoro (Tajani, 2014). La crisi ha messo in luce i danni legati a una finanza autoreferenziale e senza regole nonché la fragilità di economie prive di una solida base industriale. Come sostiene Tajani, vicepresidente della Commissione Europea, responsabile per l'industria e l'imprenditoria, (2014), senza industria non si cresce e non si crea lavoro; l' 80 % dell'innovazione e dell'export dipendono dall'industria.

La visione promossa dal Consiglio, rispetto alla centralità dell'industria, guarda al futuro: una produzione moderna, con in primo piano la qualità, sostenibilità e nuove tecnologie; dove servizi, finanza e manifattura sono indissolubilmente legati.

Questa modernizzazione industriale si basa su alcuni punti focali (Commissione Europea, 2014):

- Produzione basata su tecnologie avanzate

- Tecnologie abilitanti fondamentali
- Prodotti biologici
- Navi e veicoli “puliti”
- Produzione e materie prime sostenibili
- Reti intelligenti e infrastrutture digitali

L’obiettivo è riportare il PIL del manifatturiero al 20 % entro il 2020 a partire da innovazione e formazione, punti focali della rivoluzione industriale di cui l’ Europa vuole essere leader.

I leader europei hanno riconosciuto la necessità di garantire una vera coerenza delle politiche su mercato interno, concorrenza, commercio, ricerca, infrastrutture, energie, ambiente, o educazione, con l’obiettivo della reindustrializzazione.

La via da seguire, come continua Tajani (2014), è quella del Rinascimento Industriale: più investimenti in settori traino della green economy per rafforzare la leadership europea e attirare industrie d’avanguardia su emissioni ed efficienza delle risorse. In questa logica, la prima forza da incentivare, sono gli imprenditori, il cui ruolo strategico non va sottovalutato nè ostacolato.

Uno degli obiettivi è sostenere la crescita del tasso di imprenditorialità (Commissione Europea, 2013) attraverso istruzione e formazione imprenditoriale, la creazione di condizioni favorevoli alla crescita di imprese e

imprenditori nonché lo sviluppo di modelli di ruolo e coinvolgimento di gruppi specifici.

Già nel 2012, la Commissione Europea aveva promosso l' "Entrepreneurship 2020 Action Plan"; si viene a sostenere come questo piano sia necessario per definire delle aree dove il potenziale imprenditoriale possa essere liberato e dove le restrizioni possano essere superate e gli ostacoli alle attività imprenditoriali possano essere rimosse.

Le misure più significative di questo Action Plan riguardano (Commissione Europea, 2012):

- Promozione dello spirito imprenditoriale nelle scuole e nelle università. L'educazione imprenditoriale può, infatti, fare la differenza poiché le statistiche mostrano come i giovani che frequentano programmi e attività di educazione imprenditoriale danno vita a più compagnie e in un tempo minore. La percentuale di alunni che diventano imprenditori dopo 3/5 anni dalla fine della scuola è del 3-5 % mentre per quelli che hanno partecipato a qualsiasi azione di educazione imprenditoriale la percentuale sale al 15- 20 % . La sua importanza risiede nel fatto che questo tipo di educazione incoraggia e promuove una mentalità di tipo imprenditoriale.
- Donne e Senior, bacini non sfruttati di potenziale imprenditoriale: le donne imprenditrici costituiscono 52 % della popolazione europea ; rappresentano la fonte più sottoutilizzata del potenziale imprenditoriale in Europa. Allo stesso modo i Senior possono offrire un know-how di

valore e esperienza tali da poter svolgere un ruolo eccellente nel mentoring di nuovi imprenditori. I programmi esistenti di promozione dell'imprenditorialità dimostrano che le attività di mentoring fornite da imprenditori con esperienza migliora la resilienza, l'internazionalizzazione, conduce a una maggiore crescita e un numero maggiore di nuove imprese. Per questo, gli imprenditori europei dovrebbero essere equipaggiati con la conoscenza, le competenze e le abilità necessarie per cogliere le opportunità presenti nel mercato.

- Migranti, minoranze e altri gruppi specifici di potenziali imprenditori: è importante che le politiche che incoraggiano l'imprenditorialità in Europa prendano in considerazione il potenziale imprenditoriale rappresentato da migranti e membri di minoranze etniche.

Tra le conclusioni più rilevanti della Commissione europea (2012) troviamo, dunque, la necessità di incorporare comportamenti, skills e mentalità imprenditoriali nei curricula nazionali e regionali a tutti i livelli, nell'istruzione primaria e secondaria, nell'educazione superiore, nella formazione e anche a livello non- formale, attraverso l'integrazione di metodi di insegnamento basati sul lavoro e l'esperienza; infatti, auspica l'innalzamento della percentuale dei giovani in grado di vivere esperienze imprenditoriali prima di lasciare la scuola secondaria (sia in forma di esperienza curricolare formale sia come attività extra-curricolare).

Parlando di "Rinascimento industriale Europeo", possiamo utilizzare il Rinascimento come metafora per una nuova epoca di crescita per l'Europa

(Caggiano, 2015). Rinascimento che richiama in causa la necessità di un nuovo Umanesimo, dove la dimensione della crescita economica si vada a coniugare con la centralità dell'uomo ; dove si dia maggiore attenzione alla dimensione antropologica dello sviluppo e al non rimanere relegati ad una posizione meramente economicistica. Infatti "l'obiettivo di un governo non è la crescita della ricchezza di una nazione, ma la felicità di tutte le persone che vivono sotto la sua tutela, dal momento che tale felicità dipende largamente dalle loro azioni" (Caggiano, 2015).

L'Unione Europea ha tra i suoi obiettivi la promozione della felicità dei suoi cittadini; attraverso la promozione della pace, dei suoi valori e del benessere delle persone (Commissione Europea, 2010). Il benessere è inteso come costituito da una varietà di misurazioni che vanno da misure oggettive, come l'aspettativa di vita, il tasso di persone a rischio di povertà; e misurazioni soggettive, incluse le percezioni di salute e felicità.

Tale cambiamento di prospettiva si accomuna alle conclusioni di Stiglitz, Sen e Fitoussi (citati in Commissione Europea, 2010) che sottolineano l'insufficienza degli indicatori di benessere esistenti, quali il PIL, rispetto a indicatori che diano indicazioni più significative riguardo il benessere sociale e il progresso nell'ottica della promozione di una migliore qualità della vita e non della mera crescita del Prodotto Interno. L'economia moderna è, infatti, basata sulla convinzione che le persone più ricche siano anche le più sane, vivano di più, registrino una mortalità infantile più bassa, abbiano migliore accesso a beni e servizi e siano più istruiti; ma prove empiriche dimostrano che alti livelli di

ricchezza monetaria non garantiscano sempre alti livelli di benessere (Campus & Porcu, 2010).

Diversi tipi di indicatori sono, quindi, stati elaborati. Tra questi, l'Indice di Sviluppo umano e l'Happy Planet Index.

Il primo enfatizza il fatto che altre dimensioni, rispetto alle attività economiche e la loro crescita, sono importanti per lo sviluppo, esso si basa sull'aspettativa di vita, PIL pro capite, literacy e tassi di iscrizione. Ispirandosi al pensiero di A. Sen, è stato definito dall' UNDP (United Nations Development Programme) nel 1990 e concerne una concezione di sviluppo "possibile solo se viene garantita la possibilità di una vita sana, di un livello di conoscenza adeguato alla società in cui si vive, di condizione di vita materiale accettabili" (Indice di Sviluppo umano, n.d.).

Nei rapporti 2010 e 2011 va a comprendere l' indice multidimensionale di povertà (MPI) che misura l'accesso all'istruzione, all'acqua potabile, ai servizi sanitari e ai beni familiari essenziali; l'indice di disuguaglianza di genere (GII) e l' indice di sviluppo umano corretto per la disuguaglianza (IHDI).

Il secondo misura il benessere in termini di vita lunga, felice e significativa, coinvolgendo anche ciò che risulta importante per la salute del pianeta; unisce in una forma unica ciò che è importante per l'efficienza ecologica con la dimensione umana utile al raggiungimento di una "buona vita" (Abdallah, Thompson, Michaelson, Mark&Stever, 2009).

L'HPI è stato lanciato nel Luglio del 2006 e identifica la salute e l'esperienza positiva di vita come obiettivi umani universali e ritiene le risorse naturali come input fondamentali dalle quali il nostro sistema umano dipende. Una società efficiente è quella che supporta delle vite buone senza implicazioni negative per la Terra.

L'indicatore fa dunque riferimento a tre componenti: aspettativa di vita, soddisfazione di vita e impronta ecologica nell'ottica della promozione del benessere accompagnata a una riduzione dell'impatto ecologico.

Si inserisce nell'ottica di una considerazione significativa: i tempi di crisi sono tempi di opportunità. Ora è il tempo che le società reclamino un pianeta felice, identifichino una nuova visione del progresso e richiedano nuovi strumenti per dirigersi in tale dimensione. L' HPI è uno di questi strumenti. (Abdallah &all., 2009).

2.4.1. Insegnare la Felicità

All'interno del modello dello sviluppo umano può essere inserita la variabile dell'imprenditorialità; autori quali Gries e Naudé (2010) forniscono un modello di imprenditorialità nella dinamica dello sviluppo umano e dell'approccio delle capacitazioni. Lo sviluppo umano secondo A. Sen riguarda, non tanto il reddito, ma l'espansione delle libertà positive delle persone, anche definite come capacitazioni. Esse si riferiscono alla capacità di una persona di ottenere un dato funzionamento, che si riferisce a stati e attività significative che accrescono il benessere. Espandere le capacitazioni delle persone significa espandere le loro scelte positive o "libertà reali". Secondo Robeyns (citato in

Gries e Naudé, 2010), ciò che è veramente importante è che le persone abbiano le libertà (capacitazioni) di perseguire il tipo di vita che vogliono, fare ciò che desiderano e essere le persone che vogliono essere.

Dal momento che le capacitazioni sono determinate da un set di funzionamenti, Gries e Naudé (2010) sostengono che l'imprenditorialità possa essere considerata un potenziale funzionamento in quanto si relaziona al modo un cui le persone possono agire e lavorare. Le persone possono prendere in considerazione l'idea di essere imprenditori, non solo per ottenere un guadagno materiale, ma in quanto ciò fornisce senso di realizzazione, di identità e accettazione sociale; fornisce indipendenza e fornisce uno stile di vita particolare. Infatti, l'imprenditorialità può essere definita come una risorsa, un processo e uno stato attraverso il quale gli individui colgono opportunità positive nel mercato.

L'approccio delle capacitazioni fornisce una nuova prospettiva sulle policy relative all'imprenditorialità: promuovere e creare sicurezza sociale è positivo in questa direzione in quanto permette di trasformare un funzionamento potenziale in un funzionamento reale.

Tale funzionamento si relaziona al concetto di agency in quanto si riferisce alle dimensioni di locus of control, self-efficacy, sicurezza e competenza proprie dell'imprenditore. Il concetto di agency permette di far derivare dal funzionamento "imprenditorialità" altri funzionamenti complementari che possono essere promossi dalle politiche: uguaglianza di

genere, sicurezza di sé, locus of control interno, autostima e motivazione nella ricerca delle opportunità.

Alla luce della considerazione dell'imprenditorialità come espansione delle capacitazioni e libertà positive delle persone, e quindi come costrutto correlato alla dimensione del benessere, Naudé, Amoros e Cristi (2011) rilevano che un aumento dell'imprenditorialità nel tessuto economico e sociale delle nazioni, accresce la felicità a livello nazionale e che questo effetto è più pronunciato lì dove sono più elevate le opportunità per l'imprenditorialità.

Ciò a partire dalla conseguenza più palese: gli imprenditori creano lavoro e producono i beni necessari, inclusi beni e servizi innovativi che contribuiscono alla salute e a esperienze positive. L'imprenditorialità è anche, e soprattutto, correlata in maniera positiva con la soddisfazione lavorativa, soddisfazione nella vita, livelli di salute più elevati e minor inclinazione a sentimenti ed emozioni negative e depressione e maggiore propensione ad esperire il "flow", nell'accezione intesa dalla Psicologia Positiva.

Allo stesso tempo si riscontra come società felici siano società imprenditoriali: la felicità conduce a risultati di successo su vari piani: matrimonio, reddito, performance lavorativa e salute. Oswald (citato in Naudé, Amoros e Cristi, 2011) rileva come la felicità accresca la produttività del 12 % e Amabile (citato in Naudé, Amoros e Cristi, 2011) che la felicità accresce la creatività.

La terza missione dell'università, individuata nella capacità di rispondere ai bisogni della comunità globale nella quale è inserita, si coniuga anche con la capacità di sapere erogare corsi di educazione imprenditoriale (Béchar & Grégoire, citati in Caggiano, 2016), per cui risulta essenziale integrare l'imprenditorialità nei programmi accademici a tutti i livelli. Da qui nasce l'esigenza di un nuovo tipo di pedagogia, di una nuova modalità di insegnamento che includa apprendimento cooperativo, apprendimento basato su problemi reali, lavoro di gruppo e tra pari, project work, viaggi di studio, visite e scambi tra scuole (Caggiano, 2015).

La complessità del mondo attuale richiede infatti un processo educativo che stimoli nuove abilità, conoscenze e valori che possano promuovere lo sviluppo del potenziale economico di ogni essere umano, a prescindere dallo status sociale; di un'educazione che sviluppi l'autonomia di pensiero, di sentimento, di valutazione e spinga all'implementazione delle proprie idee e all'azione per essere fautori della propria vita. Perciò è necessario costituire delle metodologie educative che incoraggino a sognare e pianificare nonché costruirsi da sé. (Derranor & Caggiano, citati in Caggiano, 2016).

Incoraggiare una mentalità imprenditoriale vuol dire, come precedentemente illustrato, stimolare emozioni positive, quali creatività, ottimismo, benessere, felicità, punti di forza come locus of control e auto-efficacia; proprio per questo le pratiche educative relative all'imprenditorialità possono connettersi ad un nuovo modello pedagogico che contempla l'approcci

della psicologia positiva in relazione alla visione generale dell' Economia della Felicità (Caggiano, 2016).

La Psicologia Positiva considera il concetto della felicità all'interno di tre ambiti, ognuno dei quali risulta essere misurabile e basato su specifiche abilità, il che li rende suscettibili di insegnamento e apprendimento (Seligman, 2002):

- *Pleasant Life*: concerne emozioni positive, come gioia, amore, contentezza o piacere.
- *Engaged Life*: essere padroni della propria vita e esperire uno stato di Flow. Il flow consiste in una perdita di autocoscienza, un rallentamento del tempo ed “ essere un tutt'uno con la musica, come definito da Csikszentmihalyi (citato da Seligman, Ernst, Gillham, Reivich&Linkins, 2009).
- *Meaningful Life*: la significatività della propria vita accresce attraverso la connessione con gli altri, con le generazioni future e con cause che trascendono il proprio interesse personale. Il vero significato consiste nell'essere consapevole delle proprie forze e metterle a disposizione di una causa più grande.

2.4.2. Favorire il benessere all'università

Oggi, tra i requisiti di eccellenza dei sistemi di istruzione superiore, vi è anche quello di determinare lo sviluppo dei propri studenti in un'ottica globale, con una maggiore enfasi sul loro benessere e felicità (Green, Oades & Robinson, 2011).

In linea con questa necessità L'educazione Positiva e l'Educazione Imprenditoriale risultano essere processi strategici per questi obiettivi.

L'educazione Positiva consiste in un approccio educativo e psicologico definito per la promozione della felicità e del benessere degli studenti; rilevazioni empiriche dimostrano che tale educazione riduce l'ansia, promuove l'autostima e aiuta i giovani ad avere performance scolastiche migliori (Euronews, citato in Formiconi, 2014). La forte presenza di situazioni depressive tra i giovani, la bassa soddisfazione portano a considerare come le abilità connesse alla felicità possano e debbano essere insegnate; per cui le abilità che accrescono la resilienza, le emozioni positive, l'engagement e la ricerca del senso per la propria vita possano essere insegnate a scuola (Seligman et al., 2009).

Anche l'imprenditorialità può rappresentare una soluzione ottimale per accrescere la soddisfazione, il benessere in una organizzazione (Vladut & Seprodi, citati in Formiconi, 2014). Essa conduce all'empowerment individuale, in quanto concerne l'attivazione di una forza individuale e interpersonale che aiuta a gestire meglio i problemi e i fattori di stress; facilita lo sviluppo di abilità relative al lavoro cooperativo che consentono di partecipare alla vita collettiva e al comune processo di decision-making. L'aspetto altrettanto rilevante è rappresentato dal rafforzamento della self-efficacy che accresce l'autovalutazione positiva rispetto il proprio valore, rispetto a uno specifico ambito di competenza, e il senso del controllo sugli eventi.

Sostenere l'imprenditorialità nelle università significa fornire agli studenti quelle capacità necessarie ad affrontare le sfide provenienti dai contesti e tutti

quegli elementi che possono ledere il loro benessere, e qui l'educazione imprenditoriale gioca un ruolo chiave come dimostrato attraverso la ricerca effettuata nel 2014¹⁹ presso l'università di Roma Tre (Formiconi,2014). Essa ha visto la rilevazione dei livelli di motivazione imprenditoriale e burnout accademico, nell'ambito dell'analisi del livello di benessere tra gli studenti.

Il burnout accademico può essere definito come uno stato di esaurimento dovuto alle richieste accademiche, un'attitudine cinica e distaccata verso l'università e sentimenti di inadeguatezza come studenti (Salmela- Aro, Kiuru, Pietikäinen&Jokela, 2008, citati in Formiconi, 2014).

Alla base di questa ricerca stanno diverse considerazioni derivanti dall'analisi della letteratura esistente. Kansas e Murphy (citati in Formiconi, 2014) sostengono che la creazione e lo sviluppo di una mentalità intraprenditoriale tra gli studenti universitari permetta lo sviluppo di un comportamento intraprenditoriale, l'acquisizione di capacità di auto-organizzazione e alti livelli di sicurezza di sé.

¹⁹ Le ipotesi alla base della ricerca sono riconducibili a: (1) una università imprenditoriale e in condizioni di benessere presenta alti livelli di motivazione imprenditoriale tra gli studenti, (2) una università intraprenditoriale e in condizioni di benessere presenta bassi livelli di burnout accademico tra gli studenti, (3) quando misurati tra gli studenti universitari, motivazioni imprenditoriali e burnout accademico sono negativamente correlati, (4) qualora siano presenti alti livelli di motivazione imprenditoriale e bassi livelli di burnout accademico, l'università si caratterizza per un buon livello di benessere e l'imprenditorialità è parte della sua cultura. I risultati mostrano come la prima ipotesi non sia totalmente confermata: benché l'università non risulti essere imprenditoriale, si sono registrati buoni livelli di motivazione imprenditoriale; la seconda ipotesi è confermata in parte: nonostante non sia una università imprenditoriale, essa presenta bassi livelli di burnout accademico; la terza ipotesi è confermata in parte, risultando una correlazione negativa indiretta tra motivazioni imprenditoriali e burnout accademico, attraverso la variabile della resilienza; infine la quarta ipotesi non è stata confermata e l'unica conclusione ad essa connessa è che l'università di Roma Tre non risulta essere imprenditoriale.

L'educazione imprenditoriale influenza positivamente le motivazioni imprenditoriali degli studenti; le quali influenzano le intenzioni imprenditoriali, aspettative e auto-efficacia. Conduce al miglioramento di diverse variabili (Gibb, citato in Formiconi, 2014) come il riconoscimento delle opportunità, presa di iniziativa, problem-solving, autonomia, responsabilità, creatività, sicurezza di sé, perseveranza, locus of control interno e dedizione.

L'aumento di motivazione imprenditoriale che si determina, conduce a uno stato di engagement nei confronti dell'università e dello studio; riconducibile ad un energetico, coinvolgente ed effettivo stato di commitment (Maslach, citato in Formiconi, 2014), concepito come all'estremo di un continuum il cui opposto è costituito dal Burnout.

Dalle rilevazioni effettuate il risultato più interessante è l'emergenza di una correlazione positiva diretta tra le motivazioni imprenditoriali e la resilienza; poiché la resilienza si presenta come una caratteristica individuale importante nell'affrontare il burnout.

Proprio a partire da queste conclusioni , si auspica la promozione di una cultura imprenditoriale e intraprenditoriale al fine di accrescere la motivazione ad esse correlata, tra tutti gli studenti; nonché la promozione dell'Educazione Positiva che determina, tra le altre risultanze, la crescita della resilienza individuale (Formiconi, 2014).

PARTE SECONDA

*"L'imprenditore cerca sempre il cambiamento,
risponde ad esso e lo usa come un'opportunità"*

Peter f. Druker

Capitolo III

Abstract

Questo capitolo è dedicato all'analisi dalla prima fase di questa tesi. Si vuole valutare la summer school Salamanca 2015, programmi formativo per lo sviluppo delle competenze e dei valori imprenditoriali a traverso un programa di convivenza. La ricerca è stata condotta mediante lo strumento dell'intervista qualitativa. L'indagine è stata condotta in due fasi temporali: una di pre-test ad inizio corso; l'altra di post-test al termine dell percorsi formativo.

Parole chiave: Summer School, programma formativo, nuova educazione, competenze

This chapter is entirely devoted to the analysis of some aspects that emerged from a diferents internationals course, focused on an educational entrepreneur approach based on the development of skills and entrepreneurial values in a summer school program. The research in the first step was conducted using the quantitative test and the qualitative test and interview tool. One of them is conducted in two phases: one at the beginning of the course; the other ones at the end of the training. For the international program, we have an interview with the directors.

Keywords: Summer School, Educational programs, new educations, skills

L'importanza dell'educazione per una formazione in competenze: programmi *summer schools*.

Metodo autobiografico verso "On Talent"

SUMMER SCHOOLS

Many Finnish higher education institutions organise summer schools in various disciplines and academic levels. These can be short, intensive academic events concentrating on one particular field of studies, research, or a wider selection of individual courses over the summer term.

Summer schools are usually targeted for students and researchers already enrolled in higher education. You usually need to be registered as a university-level student or researcher in your home country to apply. The application period depends on the universities.

Molti istituti di istruzione superiore finlandese organizzano scuole estive in varie discipline e livelli accademici. Questi possono essere eventi accademici brevi e intensivi che si concentrano su un particolare campo di studi, ricerche o una più ampia selezione di corsi individuali nel corso del periodo estivo.

Le scuole estive sono solitamente rivolte agli studenti e sono iscritte all'istruzione superiore. Di solito devi presentare domanda di iscrizione come studente o ricercatore universitario nel tuo paese d'origine. Il periodo di applicazione dipende dalle università, ecco i link sottostanti alle pagine web delle scuole estive per ulteriori informazioni.

LISTA DI SUMMER SCHOOLS - BY LOCATION/INSTITUTION

[Aalto University Information Technology Program](#) (ITP) is an academic summer program organised by the Aalto University School of Business. For over 20 years we have been bringing together technology, design and business talent and fostering successful project teams. The purpose of ITP is to provide students with a strong applied understanding of IT, design and the digital world. The program provides concepts and approaches that enable students with diverse backgrounds to operate effectively in the global business environment now and in the future. Students gain valuable real life project experience in the business project course.

(Ita) [Aalto University Information Technology Program](#) è un programma estivo accademico organizzato dalla Aalto University School of Business. Da oltre 20 anni riuniamo tecnologia, design e talento imprenditoriale e promuoviamo team di progetto di successo. Lo scopo di ITP è fornire agli studenti una forte comprensione applicata dell'IT, del design e del mondo digitale. Il programma fornisce concetti e approcci che consentono agli studenti con background diversi di operare efficacemente nell'ambiente aziendale globale, ora e in futuro. Gli studenti acquisiscono una preziosa esperienza di progetto nella vita reale nel corso del progetto di business. è un programma estivo accademico organizzato dalla Aalto University School of Business. Da oltre 20 anni riuniamo tecnologia, design e talento imprenditoriale e promuoviamo team di progetto di successo. Lo scopo di ITP è fornire agli studenti una forte comprensione applicata dell'IT, del design e del mondo digitale. Il programma fornisce concetti e approcci che consentono agli studenti con background diversi di operare efficacemente nell'ambiente aziendale globale, ora e in futuro. Gli studenti acquisiscono una preziosa esperienza di progetto nella vita reale nel corso del progetto di business.

[Digital Industry Summer School: Retail, Markets, Consumer Engagement](#) is organized by EIT Digital together with Aalto University. The two-week programme consists of focused lectures by academics and practitioners, project work, customer interviews, site visits to companies and socializing events. An important aspect of the summer school is the interaction with companies and entrepreneurs. It takes place in August in the Helsinki region.

[Haaga-Helia UAS, Laurea UAS and Metropolia UAS](#) jointly organise a Professional Summer School “Digital Wellbeing Sprint 2017”. Students will have an opportunity to innovate together with students, companies, the public sector and the third sector.

[Helsinki Summer School](#), organised by the University of Helsinki, offers intensive and multidisciplinary academic courses every August. Application is ongoing from December. First come, first served. To ensure the acceptance we recommend that the application is send by the end of May.

[Helsinki Metropolia UAS](#) organizes summer schools in the fields of technology and business for Metropolia's degree students and students from Metropolia's partner schools.

[JAMK UAS Summer Schools](#), located in Jyväskylä, arranges a variety of International Summer School courses annually in May-June.

[Kajaani UAS](#) offers summer studies in the field of Game Development. Study for 2 – 3 months learning the objectives and methods of developing a commercial game.

[Lahti UAS Summer School](#) has a unique international and interdisciplinary program in Co-designing Better Urban Living and Wellbeing. It is suitable for both Bachelor and Master students with technical, business, design or social and health care background.

[Lapland UAS](#) in Tornio is organizing the Arctic Summer School on the theme “Summer School on Arctic Cooperation and Cross-Border Expertise”. Through cooperation with partner universities throughout the world and the Fulbright Speaker Program, interesting opportunities are provided for lecturers at the summer school on themes of importance to the Arctic area.

[LUT Summer School](#) is an academic event organized yearly at Lappeenranta University of Technology, offering intensive Master's-level courses in the field of technology and business.

[Saimaa UAS](#) offers a selection of summer courses, e.g. in business and mechanical engineering. Summer courses are taught by the lecturers of Saimaa UAS or by visiting professors from our foreign partner universities. The virtual courses will be held in May-June, the contact lessons - in August. Please notice that because of the timetables you are able to study more than one course at the same time.

[TAMK UAS Summer School](#) - are you a BA or an MA student? Join TAMK's Summer Schools! Experience the long Finnish summer nights, get to know people from various countries, and learn Finnish language and culture.

[Turku Summer School](#) - Turku University of Applied Sciences and the University of Turku offer you an excellent opportunity to combine studying with an active social programme, and to enjoy the best of the Nordic summer at the same time.

[University of Eastern Finland \(UEF\) Summer School](#) is arranged on the campuses of Joensuu and Kuopio, especially for Master's level students.

[University of Jyväskylä](#) organises a number of different summer (and winter) schools.

[University of Lapland](#) offers an International Summer School in Social work in the Social Sciences 2017

[University of Tampere Summer School](#) offers university students from all over the world international courses covering various academic fields and up-to-date topics - annually in August.

3.1. Le programmi basate in lo sviluppo della competenza creativa, innovativa e imprenditoriale.

Il programma scolastico estivo si è svolto a Salamanca (18-24 luglio). Nacque come idea tra professori e imprenditori con un denominatore comune; condividere e dare visioni innovative nell'apprendimento come università imprenditoriale. Migliorare le competenze dei partecipanti e concentrarsi su 3 pilastri importanti: imprenditorialità, creatività e innovazione. I partecipanti hanno condiviso un programma per 5 giorni con persone internazionali come Messico, Argentina, Italia e Spagna con profili diversi. Facendoli pensare a leadership, luogo di controllo, lavoro di squadra e altre competenze legate alla tecnologia, alla creatività, all'innovazione e all'imprenditorialità.

L'obiettivo dell'attività era quello di valutare le aspettative e la soddisfazione dei partecipanti nell'esperienza formativa sviluppata durante la "Salamanca Summer School, 2015", attraverso una metodologia quantitativa e l'analisi dei risultati ci

permette di identificare i punti di forza che sono essenziali per il programma, ad un allenamento dinamico e attraente

Un gruppo di discussione si è svolto con studenti dell'Università di Roma 3 e durante il focus group, hanno condiviso le loro aspettative pubblicamente e approfondito l'argomento per identificare i punti di vista.

I questionari sono stati compilati individualmente dai partecipanti e online attraverso il software "GoogleForm".

3.2. Summer School Salamanca 2015

Il programma della "*Summer School*" nasce da un'idea frutto di una forte motivazione di insegnanti e imprenditori, uniti da un denominatore comune: creare il cambiamento, e dalla necessità da parte dei partecipanti di migliorare le proprie competenze. Si tratta di un programma di cinque giorni di formazione, incluso all'interno di un programma sociale di sette giorni che si è protratto dal 18 al 24 luglio, interamente realizzato nella Facoltà di "Psicologia" dell'Università di Salamanca.

Gli studenti, provenienti da diversi paesi, presentavano differenti profili. Il campione è stato elaborato partendo da 16 persone, di cui 12 donne (il 75% degli intervistati). Tra partecipanti, conferenzieri, studenti e insegnanti, abbiamo avuto modo di inserirci in una cornice multiculturale, con persone provenienti da diversi paesi, quali: Messico, Italia, Argentina, Spagna.

I tre pilastri fondamentali del programma formativo sono stati l'innovazione, l'ispirazione e l'azione. Lo scopo era quello di motivare, impattare, incoraggiare la riflessione, la *leadership* e di migliorare le competenze necessarie per gli studenti ed essenziali per le imprese, essendo la base di una

formazione imperniata sulla tecnologia, la creatività, l'innovazione e la cultura imprenditoriale.

Durante il programma erano presenti molteplici tipi di attività attive e dinamiche: conferenze, laboratori, lavori, così da consentire ad ognuno di intervenire e sentirsi il protagonista del cambiamento che proprio questo tipo di sinergia può generare. Si trattava di offrire un migliore sviluppo di quelle competenze che cercano di creare il cambiamento, ottimizzando le risorse stesse. Grazie alle strumenti, giochi, laboratori, e attraverso l'interconnessione tra tutti gli elementi, argomenti e persone.

E' nel perimetro definito da queste coordinate che si è sviluppata la seguente ricerca, il cui obiettivo, ricordiamo, era di valutare l'opinione dei partecipanti riguardo alcuni aspetti collegati all'imprenditorialità, a seguito di un corso denominato "*Summer School*", tenuto in Spagna nel luglio del 2015 presso l'Università di Salamanca.

Quanto detto è stato realizzato attraverso dei *focus group* condotti su due insiemi così composti: il primo, da persone che avevano un qualche tipo di formazione imprenditoriale; il secondo, da altri che non avevano alcuna conoscenza di questo tipo. Dopo aver analizzato i risultati, è stato possibile definire quali erano i punti di forza che non dovevano assolutamente mancare in questo programma, quali le competenze da esaltare, quali da apprendere in virtù di una formazione dinamica e divertente.

Lo strumento utilizzato per tale ricerca è stato il questionario, suddiviso in due griglie temporali di approfondimento: una pre-test, l'altra post-test.

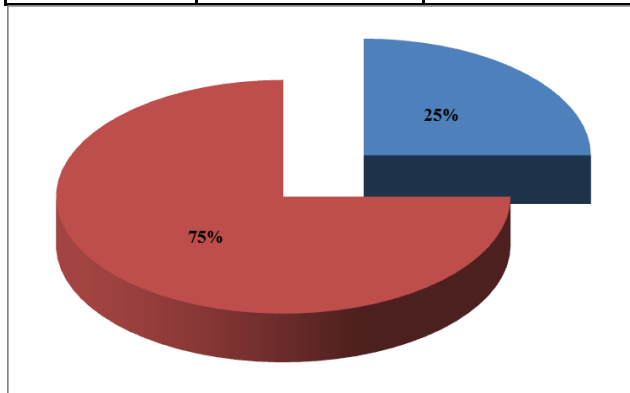
La fase di Pre-Test

In occasione del completamento del programma "*Summer School, Salamanca 2015*" è stato effettuato il pre-test per analizzare le aspettative dei partecipanti.

1. Indica il tuo genere.

La maggior parte degli intervistati erano donne, rappresentando il 75% del campione, a fronte del 25% dei rappresentanti di genere maschile.

risposta	numero	%
maschio	4	25
femmina	12	75



2. Qual è la tua età?

I partecipanti erano compresi nella fascia di età tra 22-57 anni.

27	25	28	22
38	25	33	22
43	40	36	39
57	48	50	39

3. Cosa speri dalla "Summer School"?

I partecipanti parlano delle loro aspettative. In tutti prevale il desiderio di svilupparsi ed imparare.

Imparare dai miei compagni e conferenzieri; attraverso la loro esperienza, l'interazione del corso e l'esperienza. Spero di farlo in modo divertente, individuare quali competenze sono in grado di migliorare ed acquisire strumenti con i quali è possibile migliorare, in modo professionale e personale.	Poter mettere in pratica le conoscenze su cui sviluppare diverse competenze e abilità personali in maniera imprenditoriale, per una crescita orientata "all'essere imprenditore".	Integrare strategie per la formazione dell'insegnamento e per poter formare altri insegnanti. Soprattutto incorporare strumenti inclusivi che consentono l'accesso all'istruzione dei più vulnerabili.	Apprendere e conoscere punti di vista diversi da un punto di vista multiculturale e multidisciplinare.
Potenziare il mio modo d'insegnare utilizzando le TIC per rendere più significativo l'apprendimento dei miei studenti.	Arricchire le mie conoscenze e migliorare le mie competenze nel campo dell'istruzione. Approfondire il tema dell'imprenditorialità.	Esperienza formativa differente, con un contenuto diverso da quello tradizionale.	Imparare ed ottenere il massimo beneficio da quest'esperienza.
Che sia un programma importante da cui apprendere competenze imprenditoriali.	Rafforzare le competenze e connettersi con persone interessate sugli stessi temi.	Una circostanza per condividere, apprendere e conoscere tutto di tutti.	Apprendere l'applicazione in classe delle TIC. Conoscere la situazione e la problematica educativa di altri paesi e luoghi.
Imparare quello che non conosco.	Mi aspetto di superare alcuni miei limiti.	Uno spazio per condividere esperienze educative e apprendere in differenti contesti con persone diverse in uno spazio multiculturale.	Mi aspetto che sia una esperienza formativa intensa sia a livello personale che professionale e che mi dia l'opportunità di confrontarmi con punti di vista diversi.

4. Da quale paese provieni?

I partecipanti provenivano da diverse paesi del mondo, quali: Spagna, Italia, Argentina e Messico.

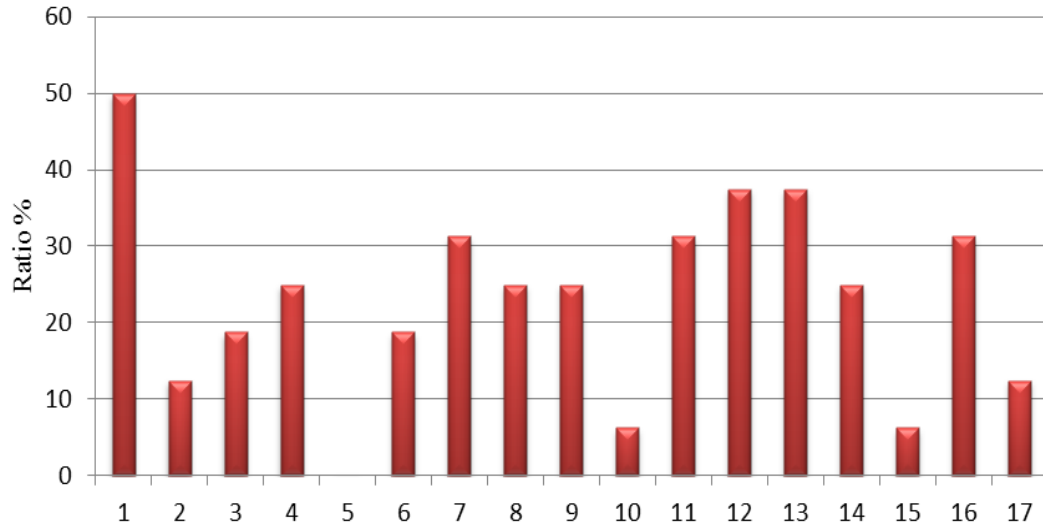
Inghilterra (2)	Argentina (2)	Spagna (3)
Messico (2)	Cile	Italia (6)

5. Quali sono le quattro competenze imprenditoriali più importanti per te?

I partecipanti al test pensano che l'autostima sia la competenza più importante, seguita dalla capacità di comunicazione, la responsabilità, la cooperazione e l'organizzazione.

Meno considerati altri importanti *skill* imprenditoriali, quali: l'assunzione di rischi, l'innovazione il prendere decisioni, la capacità di apprendimento.

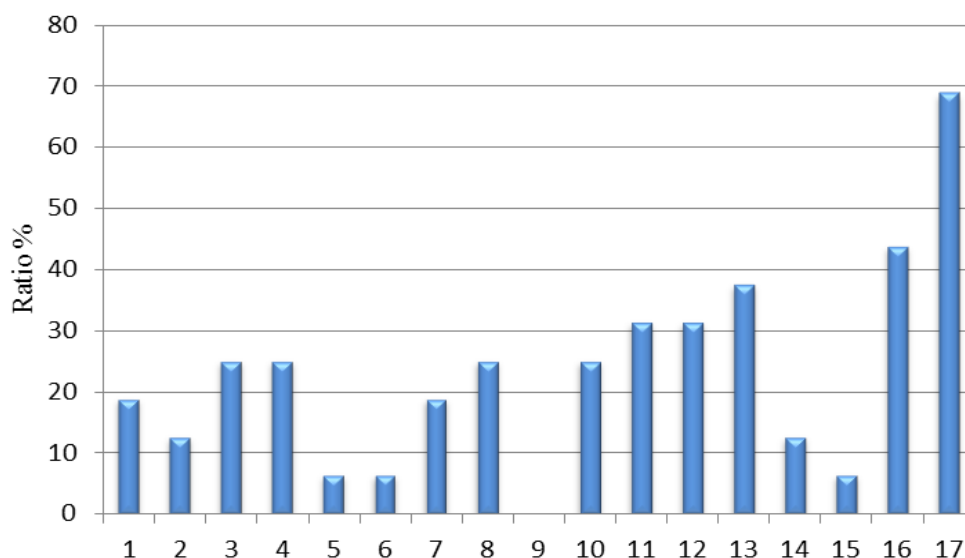
	risposta	numero	%
1	Autostima	8	50
2	Flessibilità	2	12,5
3	Motivazione per la realizzazione	3	18,8
4	Resilienza	4	25
5	Imprenditorialità	0	0
6	Ricerca dell'eccellenza (iniziativa)	3	18,8
7	Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione	5	31,3
8	Innovazione	4	25
9	Assunzione dei rischi	4	25
10	Analisi, sintesi e critica	1	6,3
11	Organizzazione e pianificazione	5	31,3
12	Capacità comunicative	6	37,5
13	Responsabilità e perseveranza	6	37,5
14	Prendere decisioni	4	25
15	Leadership	1	6,3
16	Lavoro in gruppo e cooperazione	5	31,3
17	Capacità di apprendimento e adattamento	2	12,5



6. Quali sono le quattro competenze che pensi di aver più presenti in te?

Il 68,8% ritiene che la capacità di adattamento sia la competenza in loro più sviluppata, seguita dal lavoro di squadra, la responsabilità e la perseveranza.

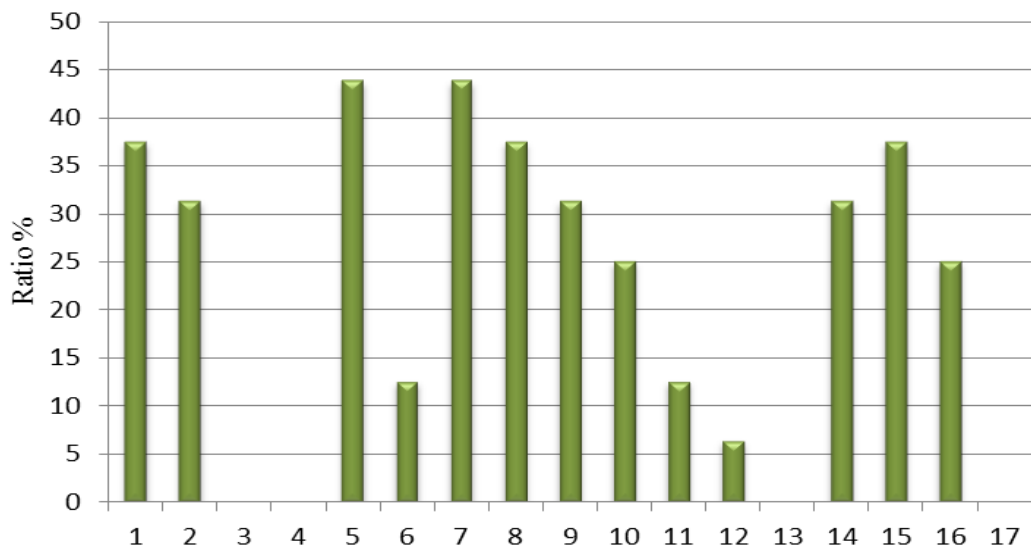
	risposta	numero	%
1	Autostima	3	18,8
2	Flessibilità e orientamento all'autostima	2	12,5
3	Motivazione per la realizzazione	4	25
4	Resilienza	4	25
5	Imprenditorialità	1	6,3
6	Ricerca dell'eccellenza (iniziativa)	1	6,3
7	Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione	3	18,8
8	Innovazione	4	25
9	Assunzione dei rischi	0	0
10	Analisi, sintesi e critica	4	25
11	Organizzazione e pianificazione	5	31,3
12	Capacità comunicative	5	31,3
13	Responsabilità e perseveranza	6	37,5
14	Prendere decisioni	2	12,5
15	Leadership	1	6,3
16	Lavoro in gruppo e cooperazione	7	43,8
17	Capacità di apprendimento e adattamento	11	68,8



7. Quali ti piacerebbe sviluppare nella "Summer School"?

Oltre il 43% degli intervistati spera di sviluppare competenze imprenditoriali, compresa la risoluzione dei conflitti, la capacità d'innovazione, la *leadership* e il prendere decisioni.

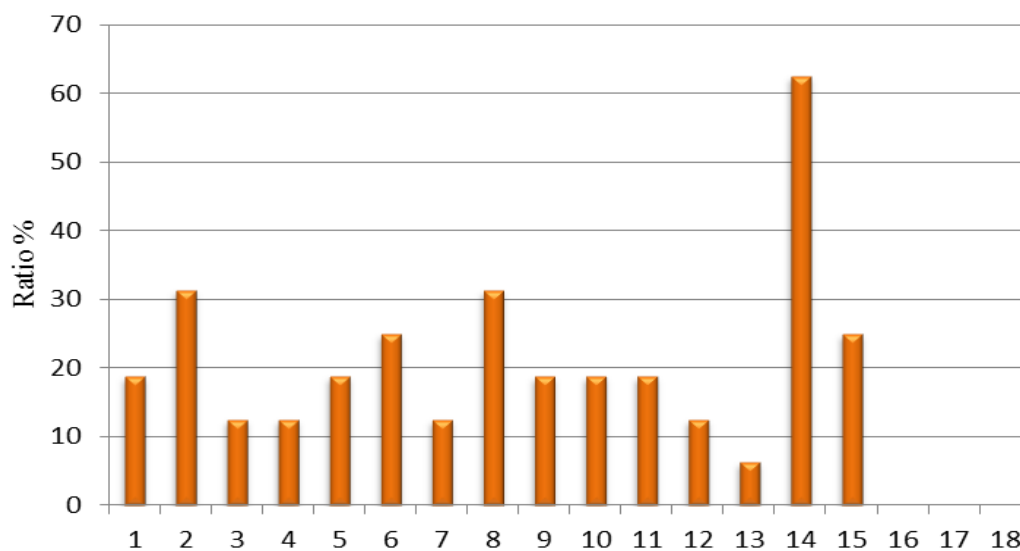
	risposta	numero	%
1	Autostima	6	37,5
2	Flessibilità e orientamento all'autostima	5	31,3
3	Motivazione per la realizzazione	0	0
4	Resilienza	0	0
5	Imprenditorialità	7	43,8
6	Ricerca dell'eccellenza (iniziativa)	2	12,5
7	Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione	7	43,8
8	Innovazione	6	37,5
9	Assunzione dei rischi	5	31,3
10	Analisi, sintesi e critica	4	25
11	Organizzazione e pianificazione	2	12,5
12	Capacità comunicative	1	6,3
13	Responsabilità e perseveranza	0	0
14	Prendere decisioni	5	31,3
15	Leadership	6	37,5
16	Lavoro in gruppo e cooperazione	4	25
17	Capacità di apprendimento e adattamento	0	0



8. Quali ti piacerebbe acquisire perché ritieni di non possederle? Selezionane quattro.

Tra le quattro competenze più importanti che i partecipanti desiderano acquisire, con il 62,5% c'è il prendere decisioni, seguito dalla flessibilità e l'innovazione; come prima, sono meno considerate altre capacità, tra cui la stessa imprenditorialità.

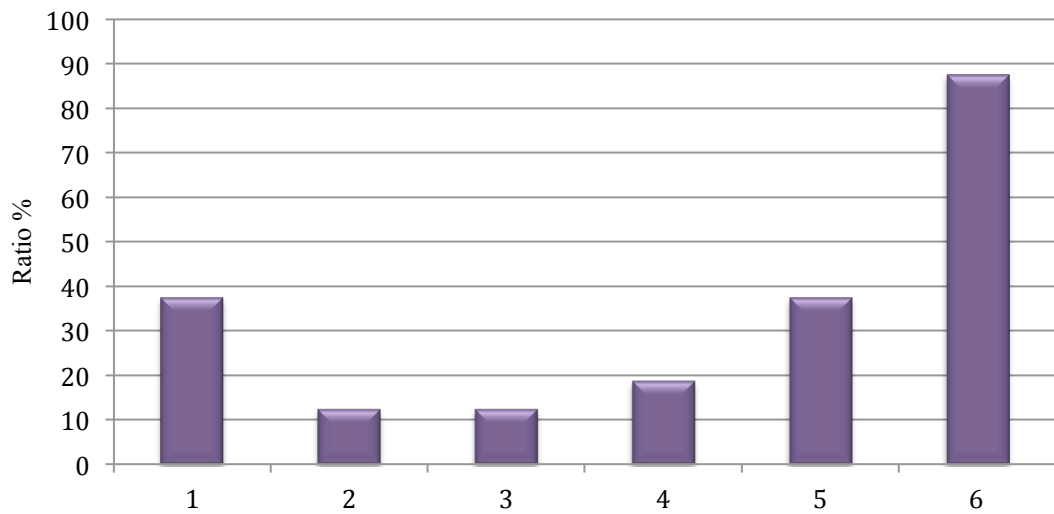
	risposta	numero	%
1	Autostima	3	18,8
2	Flessibilità	5	31,3
3	Motivazione per la realizzazione	2	12,5
4	Resilienza	2	12,5
5	Imprenditorialità	3	18,8
6	Ricerca dell'eccellenza (iniziativa)	4	25
7	Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione	2	12,5
8	Innovazione	5	31,3
9	Assunzione dei rischi	3	18,8
10	Analisi, sintesi e critica	3	18,8
11	Organizzazione e pianificazione	3	18,8
12	Capacità comunicative	2	12,5
13	Responsabilità e perseveranza	1	6,3
14	Prendere decisioni	10	62,5
15	Leadership	4	25
16	Lavoro in gruppo e cooperazione	0	0
17	Capacità di apprendimento e adattamento	0	0
18	Altre risposte	0	0



9. Quale pensi sia il modo migliore per sviluppare competenze?

In base alle risposte, il modo migliore per sviluppare le abilità è la condivisione di uno spazio per mettere in comune le conoscenze, seguito da una formazione specifica da ricercare anche attraverso modalità di apprendimento informale.

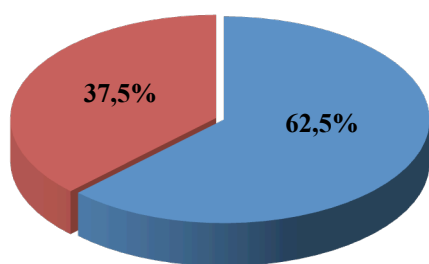
	risposta	numero	%
1	Attraverso formazione specifica (corsi concreti)	6	37,5
2	Formazione specifica durante lo studio universitario	2	12,5
3	Attraverso libri specifici	2	12,5
4	Solo attraverso l'esperienza	3	18,8
5	Conferenze, dibattiti di persone esperte sul tema	6	37,5
6	Condividere lo spazio, per condividere la conoscenza	14	87,5



10. Ti consideri un imprenditore nella tua vita?

Il 62,5% degli intervistati ritiene di considerarsi imprenditore.

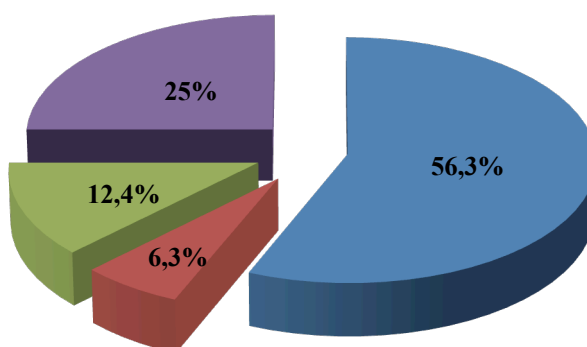
risposta	numero	%
Si	10	62,5
No	6	37,5



11. Ti piacerebbe fare impresa?

Al 56,3% piacerebbe “fare impresa”, ma il 25% ritiene che gli manchi la disponibilità economica.

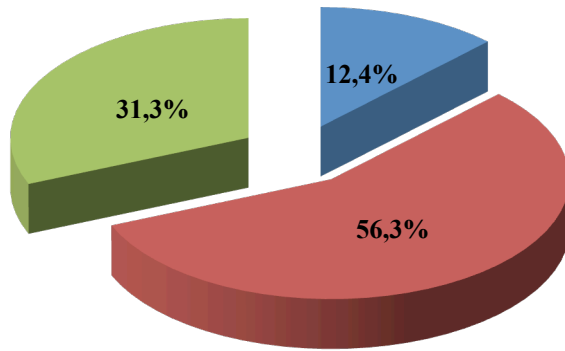
risposta	numero	%
Si	9	56,3
No	1	6,3
Mi piacerebbe, ma mi manca il coraggio	2	12,4
Mi piacerebbe, ma mi manca la parte economica	4	25
Lo lascio agli altri, che sono coloro che fanno	0	0
Con la crisi economica è difficile rischiare	0	0



12. Hai lavorato in qualche progetto imprenditoriale? Startup?

Il 56% non ha lavorato né partecipato ad alcun progetto imprenditoriale.

risposta	numero	%
Si	2	12,4
No	9	56,3
In quale	5	31,3



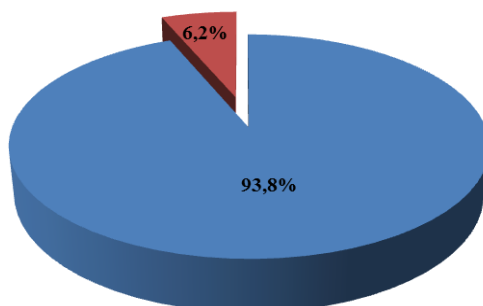
12 a. In quale?

ISS. Una start up in Inghilterra che mi ha aiutato ad apprendere molto sulle start up	Progetti di consulenza su prodotti e servizi innovativi (come mentore)	Corso di danza per adulti	Facendo dei collegamenti	Centro creativo
---	--	---------------------------	--------------------------	-----------------

13. Credi che la "Summer School Salamanca 2015" porterà un cambiamento relativamente importante in relazione al miglioramento delle tue competenze?

La quasi totalità dei partecipanti pensa che il programma avrà un impatto positivo sul loro momento attuale e li aiuterà a sviluppare le competenze che considerano "chiave".

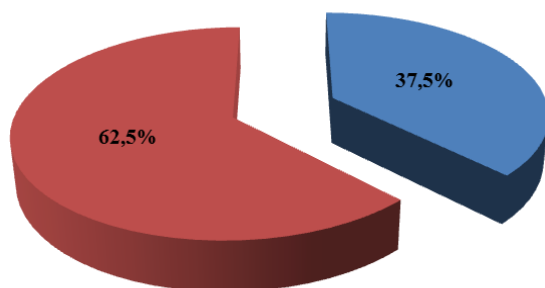
Risposta	numero	%
Si	15	93,8
No	1	6,2



14. Hai partecipato ad un'altra "Summer School" o a programmi similari?

Dieci persone non avevano mai partecipato ad altri programmi similari, il restante sì.

risposta	numero	%
Si	6	37,5
No	10	62,5



14 a. Quali? Dicci i nomi.

A Granada, per arricchire la lingua spagnola e la sua cultura. La scuola si chiamava "Montalban", è durata una settimana e lo studio era in famiglia	Corsi organizzati per amministrazione educativa.	Capacità di apprendimento (M.A.C.)	Nessuna	Summer School 2011
--	--	------------------------------------	---------	--------------------

15. Definisci in una frase la "Summer School" perfetta.

In ultimo, abbiamo chiesto ai partecipanti una loro definizione della scuola "ideale".

Uno spazio creativo dove si fanno corsi formali e non formali, per migliorare il contesto più tradizionale da cui proveniamo. Tutto ciò in modo divertente, in cui è possibile migliorare le proprie competenze in maniera efficace	Straordinaria: apprendimento e emozioni fuori dell'ordinario, per portarla sempre nella nostra esperienza	Spazio di interconnettività intrapersonale per potenziare le nostre capacità	Un luogo, un tempo e una compagnia per imparare a 360°
Condivisioni di esperienze personali e formative	Summer School: imparare ed insegnare, un modo per essere felici	Opportunità per imparare e condividere	Una squadra che condivide e collabora può fare goal

Collegamento	innovativa, creativa e cercando di capire le aspirazioni dei partecipanti	Grazie all'ispirazione che è il motore del cambiamento	Confronto sulle diverse prospettive
Uno spazio di scambio di prospettive e di innovazione	Si tratta di un programma vario, educativo e divertente	Professionalità e impegno	Costruzione e rafforzamento delle capacità di insegnamento

4.3 La fase di Post-Test

In occasione del completamento del programma "*Salamanca Summer School 2015*", è stato effettuato un post-test per analizzare le aspettative dei partecipanti al termine del corso. Sono loro, provenienti da diversi paesi e con differenti *background*, ad essere i protagonisti di questa analisi. Ricordiamo che abbiamo considerato un campione di 16 persone: 4 uomini e 12 donne, i cui componenti erano compresi in una fascia di età tra i 22 e i 57 anni. Tra di loro erano presenti studenti, docenti, imprenditori e formatori.

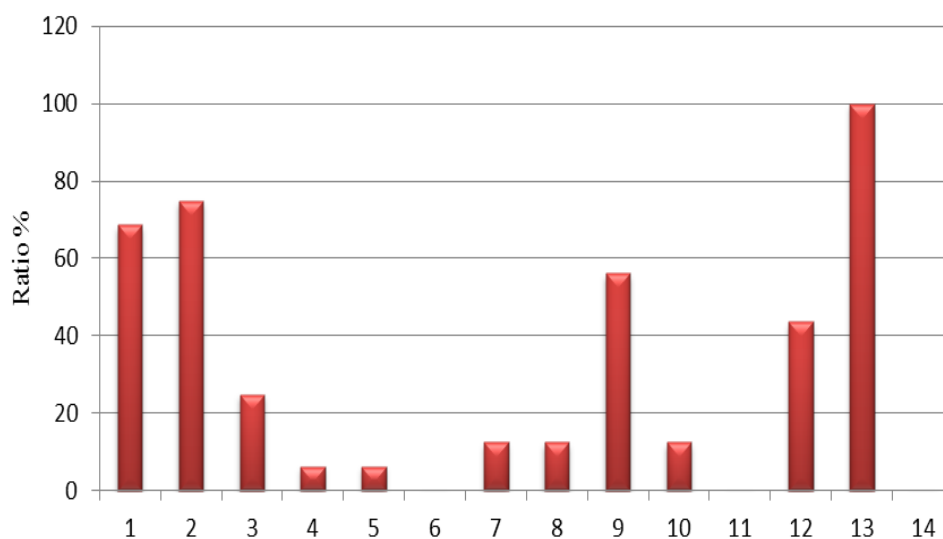
E' stata condotta un'indagine obiettivo-qualitativa, in cui erano consentite anche risposte multiple; i risultati, qui brevemente commentati, saranno ripresi, accostati a quelli emersi nella fase di pre-test, all'interno delle conclusioni dell'ultimo paragrafo.

1. Quali competenze hai acquisito con questo programma?

La totalità degli intervistati ritiene di aver migliorato la propria capacità a cooperare, lo stimolo all'imprenditorialità, l'autostima; ma, dalle risposte emerge anche la scarsa ricezione di competenze imprenditoriali essenziali.

	risposta	numero	%
1	Autostima	11	68,75
2	Imprenditorialità	12	75
3	Iniziativa/proattività	4	25
4	Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione	1	6,25
5	Innovazione	1	6,25

6	Assunzione dei rischi	0	0
7	Analisi, sintesi e critica	2	12,5
8	Organizzazione e pianificazione	2	12,5
9	Capacità comunicative	9	56,25
10	Responsabilità e perseveranza	2	12,5
11	Prendere decisioni	0	0
12	Leadership	7	43,75
13	Lavoro in gruppo e cooperazione	16	100
14	Resilienza	0	0

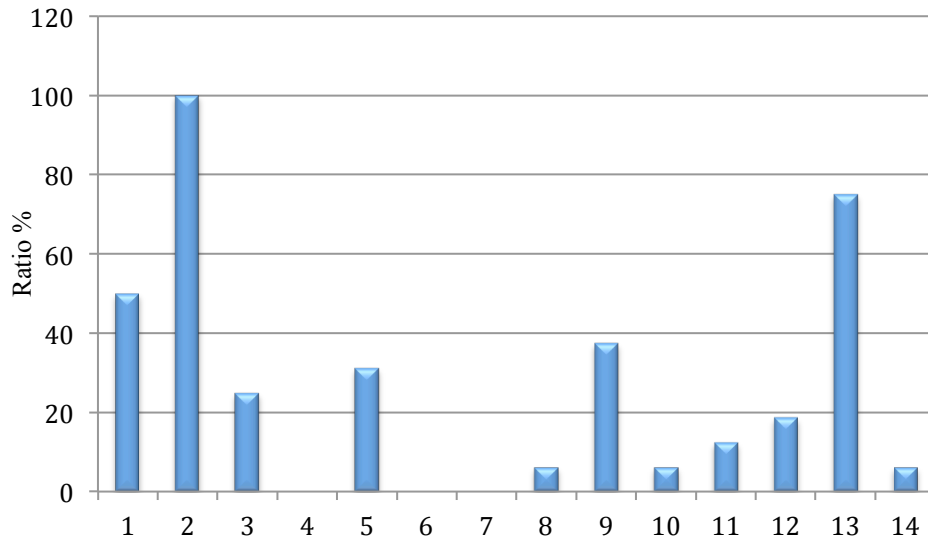


2. Quali competenze ti piacerebbe acquisire lavorando?

In questo caso è l'imprenditorialità ad ottenere la totalità dei consensi, seguita a distanza dalla cooperazione e l'autostima. Coerentemente con le precedenti risposte, emerge una dissociazione tra il concetto di imprenditorialità e gli *skill* necessari alla sua acquisizione.

	risposta	numero	%
1	Autostima	8	50
2	Imprenditorialità	16	100
3	Iniziativa/proattività	4	25
4	Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione	0	0
5	Innovazione	5	31,25
6	Assunzione dei rischi	0	0
7	Analisi, sintesi e critica	0	0
8	Organizzazione e pianificazione	1	6,25

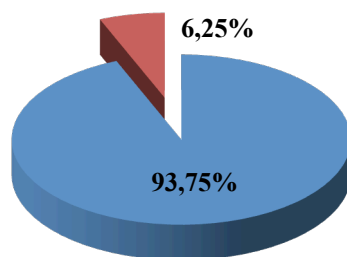
9	Capacità comunicative	6	37,5
10	Responsabilità e perseveranza	1	6,25
11	Prendere decisioni	2	12,5
12	Leadership	3	18,75
13	Lavoro in gruppo e cooperazione	12	75
14	Resilienza	1	6,25



3. *Credi che questo corso ti abbia aiutato nel migliorare le tue competenze?*

In maniera singolare, date le precedenti risposte, il quesito non ha conseguito l'unanime consenso.

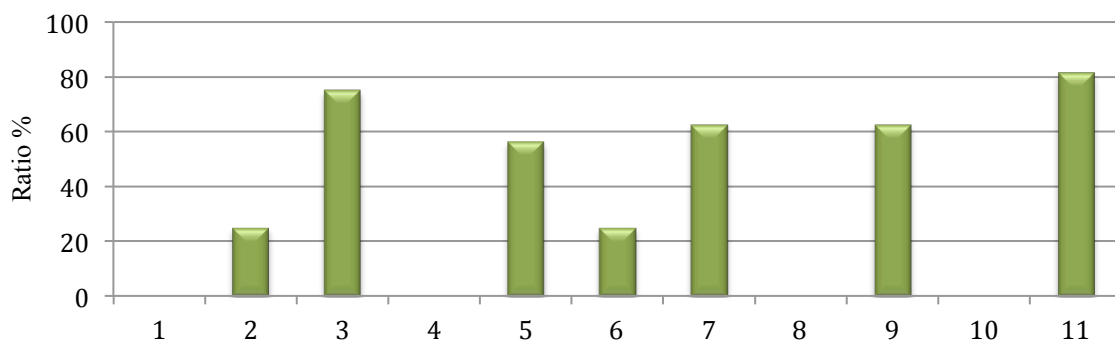
risposta	numero	%
Si	15	93,75
No	1	6,25



4. *Quali classi si sono dimostrate più interessanti?*

Mentre è il tema dell'innovazione, anche tecnologica, a riscontrare il maggiore interesse, sorprende il rilievo nullo attribuito dagli studenti alla necessità di avere un docente che sia anche un imprenditore.

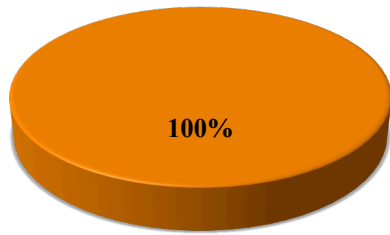
	risposta	numero	%
1	Modelli, strategie e innovazioni nella didattica e l'incorporazione delle TIC	0	0
2	L'innovazione e qualità del cibo	4	25
3	Formazione imprenditoriale. Insegnando il cammino per essere felici	12	75
4	Processi d'innovazione nella scuola. Contributi delle TIC nel lavoro collaborativo	0	0
5	<i>Coaching, mentoring e leadership</i>	9	56,25
6	Capacità sociali	4	25
7	Attività con blog	10	62,5
8	Come la musica influenza la tua produttività	0	0
9	I bambini e l'educazione creativa	10	62,5
10	Formando il talento imprenditoriale in aula: abbiamo bisogno di un insegnante imprenditore	0	0
11	Maggiore apprendimento: esperienze innovative con alte tecnologie nell'istruzione	13	81,25



5. *Credi che il corso abbia avuto un impatto positivo sul momento in cui ti trovi?*

Un'attesa unanimità: la partecipazione quasi sempre influenza la percezione di sé stessi.

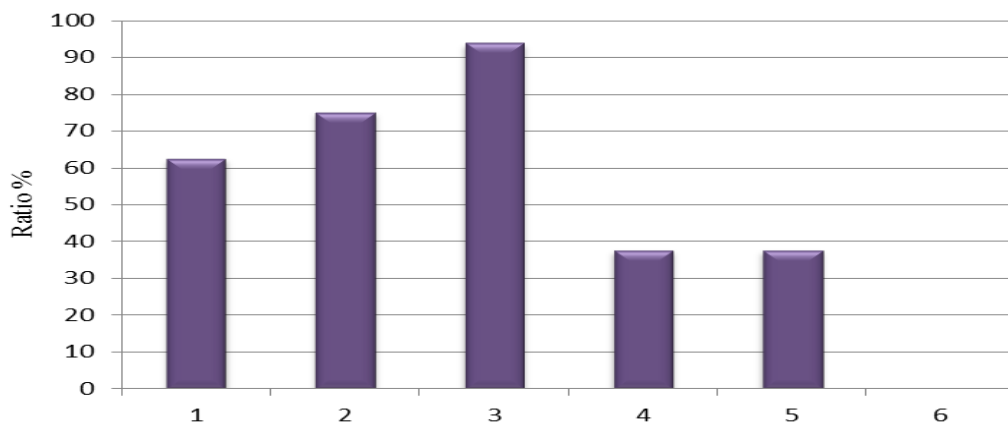
risposta	numero	%
Si	16	100
No	0	0



6. Cosa ti è piaciuto di più?

Le esperienze pratiche, gli argomenti approfonditi e il senso di comunità ottengono gli apprezzamenti più significati.

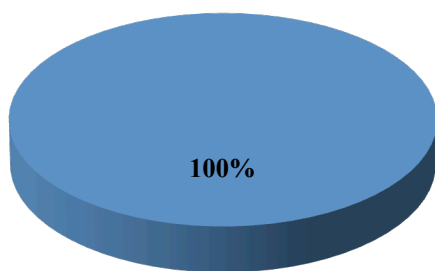
	risposta	numero	%
1	I temi trattati	10	62,5
2	La convivenza con gli altri partecipanti	12	75
3	I laboratori	15	93,75
4	I programmi sociali	6	37,5
5	L'ubicazione a Salamanca	6	37,5
6	Altre risposte	0	0



7. Consigliaresti questo corso?

Un consenso significativo sull'utilità di questa tipologia di incontri.

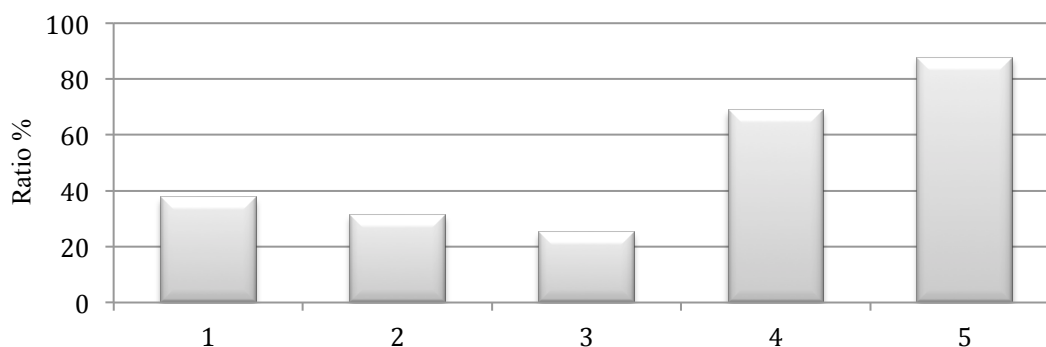
risposta	numero	%
Si	16	100
No	0	0



8. *A chi consiglieresti questo corso?*

E' interessante sottolineare come l'indirizzo formativo del corso sia stato percepito come appropriato per gli imprenditori e gli educatori.

	risposta	numero	%
1	Studenti	6	37,5
2	Professionisti	5	31,25
3	Docenti	4	25
4	Imprenditori	11	68,75
5	Formatori/Accademici	14	87,5

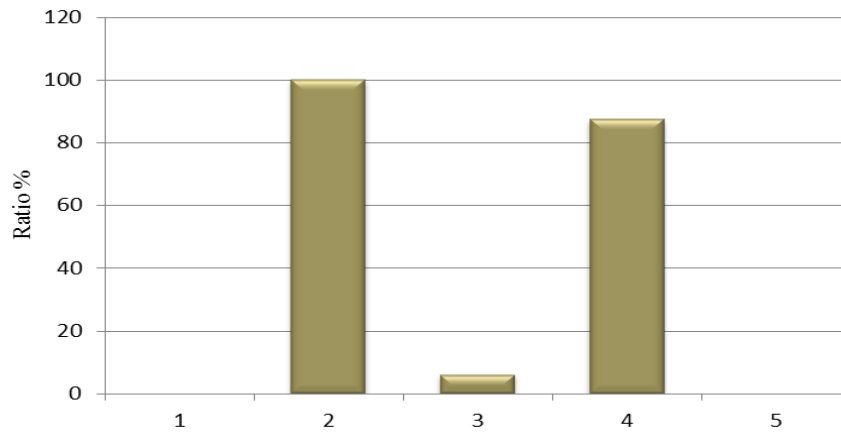


9. *Quale aspetto consideri utile a migliorare il programma e il tuo soggiorno in Salamanca?*

La brevità del corso è sentita in assoluto come il maggiore limite dell'esperienza vissuta.

	risposta	numero	%
1	Ubicazione	0	0
2	Durata	16	100

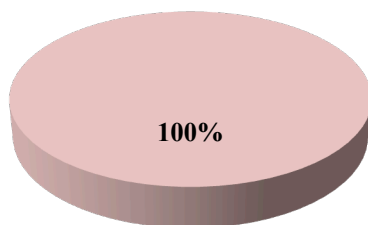
3	Contenuti	1	6,25
4	Residenza	14	87,5
5	Programma sociale	0	0



10. *In generale, diresti che il programma "Summer School" ha soddisfatto le tue aspettative?*

Anche alla luce delle precedenti risposte, la percentuale ottenuta si è dimostrata quella attesa.

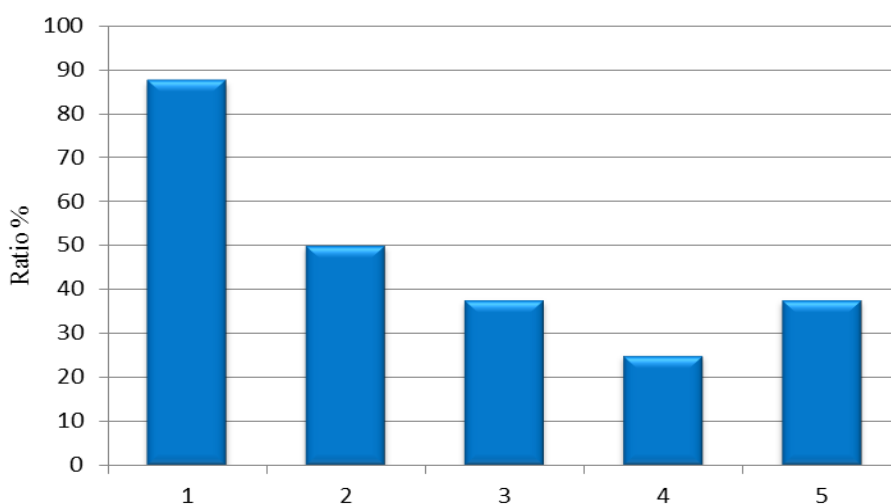
risposta	numero	%
Si	16	100
No	0	0



11. *Definisci con tre parole la "Summer School"*

Insieme ad un interessante aspetto emotivo, quale la felicità, sono l'imprenditorialità, il lavoro di gruppo e l'innovazione ad essere avvertite come le fonti ispiratrici della *mission* del corso.

	risposta	numero	%
1	Felicità	14	87,5
2	Imprenditorialità	8	50
3	Innovazione	6	37,5
4	Educazione all'intrattenimento	4	25
5	Lavoro di gruppo	6	37,5
6	Multiculturalità	4	25
7	Creatività	2	12,5
8	Ispiratrice	4	25
9	Altre risposte	0	0



Valutazione: educazione all'imprenditorialità e sua attuazione nel contesto universitario.

Sia pur nella consapevolezza delle forti limitazioni imposte alla nostra indagine, derivanti dall'esiguo numero del campione analizzato, l'utilizzo del solo strumento dell'intervista, la breve durata del corso e, non ultima, la stessa *mission* della *Summer School di Salamanca 2015*, all'interno del campo, ripeto, definito da questa cornice, lo

scenario che ci appare dall'analisi globale delle risposte ai test, in ambedue le fasi, ci consente immediatamente di poter condividere l'assunto che l'imprenditorialità sia un valore in sé, una competenza complessa da promuovere nei soggetti da educare, dal momento che attiene non solo alla capacità di ideare e sviluppare un'attività produttiva indipendente, ma soprattutto incrementare un approccio autonomo, creativo, originale, coraggioso, al proprio progetto di vita. Ciò detto, è altrettanto evidente come la definizione del concetto di imprenditorialità affiori in maniera ambigua, a volte poco coerente, dal complesso delle risposte ottenute. Nonostante le difficoltà emerse, credo sia comunque possibile individuarlo, declinarlo e contenerlo essenzialmente all'interno di tre aree d'interesse: gli strumenti imprenditoriali; la sfera del sé; lo "spirito imprenditoriale".

Appare evidente come i partecipanti alla Summer School fossero sprovvisti della capacità di individuare quegli "strumenti" che definiscono in maniera peculiare l'essenza del concetto di imprenditorialità. Ma, di quali strumenti stiamo parlando? Come abbiamo detto a più riprese, l'imprenditorialità attiene allo sviluppo di nuove iniziative da parte di imprese di nuova costituzione o già esistenti, su mercati nuovi o già consolidati, ma è l'orientamento imprenditoriale a definire il modo in cui questa imprenditorialità si realizza; l'orientamento imprenditoriale rappresenta il modo in cui è possibile osservare l'imprenditorialità nella sua "realtà", la sua essenza. A tale riguardo, la ricerca²⁰ ha da tempo identificato cinque dimensioni del concetto di orientamento imprenditoriale che è opportuno riassumere:

1. Innovatività. Riguarda non solo i prodotti o servizi e i mercati, ma anche le tecnologie, i sistemi amministrativi e le strategie.

²⁰ G. T. Lumpkin, G. G. Dess, "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", in A. Riviezzo, M. R. Napolitano, *L'orientamento imprenditoriale dei dipartimenti universitari italiani*, XXIV Convegno annuale di Sinergie, Lecce, Università del Salento, 18 – 19 ottobre 2012, p. 768

2. Propensione al rischio. La volontà di dedicare risorse finanziarie a progetti dall'esito incerto, strettamente legata al perseguimento di nuove opportunità.
3. Proattività. La necessità di anticipare i bisogni dei clienti per conseguire un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.
4. Autonomia. La capacità di un individuo o di un gruppo di agire in modo indipendente al fine di realizzare un'idea o una visione.
5. Aggressività competitiva. La propensione dell'impresa ad affrontare i propri competitori in modo diretto e intenso, anche attraverso l'adozione di strumenti non convenzionali.

Possiamo facilmente verificare come queste, pur risultando tra le più attese e desiderate nella fase pre-test, risultino invece le dimensioni più trascurate nelle risposte ottenute nel post-test. Sebbene oltre il 93% degli intervistati ritiene, grazie alla partecipazione al corso, di aver migliorato le proprie competenze, alla domanda: «*Quali competenze hai acquisito con questo programma?*» la capacità di innovare, la proattività, l'analisi, la pianificazione, la sintesi e le tecniche di negoziazione non superano mai il 12% del consenso, mentre la propensione al rischio si attesta su un desolante 0%. Ma non è sufficiente; alla successiva domanda: «*Quali competenze ti piacerebbe acquisire lavorando?*», ad esclusione dell'innovazione che raggiunge un quasi accettabile 31% di consenso, tutte le altre competenze si attestano su un *range* compreso lo 0 e il 6%. Una prima, facile spiegazione di questi risultati la possiamo ricavare ripensando a quei "limiti" temporali e strutturali imposti dal *format* del corso, cui abbiamo accennato all'inizio; eppure, certamente questa non può essere, e non è, l'unica risposta. Infatti, è manifesto come l'assenza della "attitudine imprenditoriale", dove con "attitudine" intendiamo quel complesso di capacità che, ribadiamo, sanciscono

l'orientamento imprenditoriale, derivi in buona parte dai confini attuali del sistema educativo, non ultimo quello universitario; questo nonostante oltre il 60% dei partecipanti abbia la percezione di ritenersi un imprenditore.

Nei risultati appena evidenziati si rispecchia in direzione diametralmente opposta, ma complementare, il secondo argomento trascelto, che investe direttamente la sfera del sé, la sua cura e la relazione con l'altro. Del resto, se rapportato ai processi di apprendimento, l'imprenditorialità si riferisce, oltre che ad una professione o carriera, ad un processo cognitivo e affettivo finalizzato ad accrescere il valore delle persone. Appare palese come proprio una delle inclinazioni essenziali della Summer School si eserciti nella dimensione psicologica, scandita nel senso dell'apertura e dell'arricchimento personale; l'autostima, il lavoro di gruppo, la cooperazione, le capacità comunicative, sono tutti elementi fortemente accentuati dalla condivisione di un'esperienza, intensa anche perché breve, multiculturale, plurilinguistica e multidisciplinare. Attitudini così presenti, da eclissare nei test, in sede di descrizione dell'imprenditorialità, tutte le altre capacità. Laddove devono definire le competenze acquisite con il programma, gli intervistati hanno generalmente individuato nel lavoro di gruppo, nell'autostima e nelle capacità comunicative, le aree da cui hanno ottenuto i migliori benefici, tanto da ritenerle primarie tra le competenze da acquisire ulteriormente all'interno del mondo del lavoro. Questa visione è così accentuata che la possiamo nuovamente trovare esemplata nella risposta alla domanda su «*Quali classi si sono dimostrate più interessanti*». Il 75% degli intervistati ha risposto «la formazione imprenditoriale nella sua accezione più ampia di insegnamento alla felicità» mentre, di converso, nessun partecipante ha considerato essenziale l'aver «bisogno di un insegnante imprenditore» per l'apprendimento del talento imprenditoriale. L'ulteriore conferma la ritroviamo laddove i partecipanti hanno indicato nella «felicità», 87,5%

delle preferenze, il termine più esatto per definire con una sola parola la “*Salamanca Summer School 2015*”.

Dal confronto e dialogo tra i due ambiti che abbiamo evidenziato, emerge in tutta chiarezza il tema dello “spirito imprenditoriale”, inteso come risultato di una nuova e diversa definizione di educazione all’imprenditorialità, in cui deve essere compresa una più ampia declinazione del campo semantico relativo a concetti di educazione e formazione. I dati evidenziano la necessità di puntare sull’anticonformismo, destrutturando i corsi sull’imprenditorialità, utilizzando tecniche come il gioco di ruolo, le simulazioni, le esercitazioni e i progetti pratici; facendo acquisire agli studenti abilità trasversali, quali la capacità di pensare in modo critico, lo spirito d’iniziativa, la capacità di risolvere problemi, di lavorare in gruppo, in modo da prepararli ad affrontare i più diversi percorsi professionali; infine, integrando l’esperienza con il mondo reale, attraverso un apprendimento *problem based*, l’interazione e i collegamenti con gli attori esterni e le imprese. La finalità è giungere ad una riflessione sull’imprenditorialità intesa come valore, piuttosto che solo come istruzione scolastica. In questa direzione, è naturalmente conseguente la circostanza che, con oltre l’81%, le «esperienze innovative nell’istruzione» sia risultato l’insegnamento più interessante, mentre «i laboratori» sia stata la risposta che, alla domanda «*Cosa ti è piaciuto di più?*», ha ottenuto un consenso quasi unanime; risultati che sottolineano, pertanto, l’importanza di abbracciare una metodologia non solo basata sulla conoscenza teorica, bensì più adatta allo sviluppo di uno “spirito imprenditoriale”. Ma, tutto ciò, in quale direzione? Anzitutto, in una accezione più ampia delle definizioni, volta all’inclusione al loro interno di attitudini, competenze e strumenti imprenditoriali. L’educazione imprenditoriale dovrebbe implicare lo sviluppo di determinate qualità personali, espressione dello “spirito imprenditoriale”, anche quando non deve essere direttamente finalizzata alla formazione

di imprenditori o alla creazione di nuove imprese. Pertanto, tra gli obiettivi della formazione all'imprenditorialità, deve figurare l'attitudine volta alla promozione dello sviluppo di tali qualità collegate all'attività imprenditoriale, quali la creatività, lo spirito d'iniziativa, l'assunzione del rischio, la *leadership* e la responsabilità. La complessità del mondo contemporaneo richiede una didattica e un processo educativo che stimolino nuove competenze, conoscenze e valori, essenziali a promuovere ulteriormente lo sviluppo del potenziale di business, inteso non esclusivamente in un'accezione utilitaristica, di ogni essere umano, con particolare attenzione ad una istruzione che miri a promuovere l'autonomia dello studente nel pensare, sentire, valutare, implementare ed agire, al fine di costruire la propria vita.

Ad integrazione di quanto appena detto, prima di chiudere vogliamo richiamare alcune brevi note che investono direttamente la situazione italiana dove, per le caratteristiche delle sue università, «[...] la terza missione stenta a farsi luce ed è penalizzata da tradizioni ideologiche e strutture di *governance* che sacrificano lo spirito innovativo e imprenditoriale degli ambienti più aperti e dinamici»²¹.

Come abbiamo ampiamente visto, decise spinte, convergenti all'educazione all'imprenditorialità, provengono dalla Commissione europea a modernizzare il sistema universitario, espressione che promuove la richiesta di ripensare l'Università in funzione del ruolo che essa deve assolvere all'interno della società. La Commissione si riferisce al bisogno di far conseguire agli studenti conoscenze e competenze per occupazioni che richiedono elevati profili professionali e critica l'Università per la sua lentezza nel rispondere al bisogno di cambiamento e per l'incapacità ad anticipare i bisogni del mercato del lavoro. Associare i datori di lavoro e le istituzioni del mercato

²¹ R. Varaldo, "Università di Stato: un modello che frena l'eccellenza", in A. Riviezzo, M. R. Napolitano, *op.cit.*, p. 775

del lavoro alla definizione e alla realizzazione dei programmi, introducendo l'esperienza pratica nei corsi, può aiutare a calibrare i programmi di studio alle necessità del mercato del lavoro, favorendo l'occupabilità, lo spirito e le abilità imprenditoriali.

Tuttavia, come è ben noto, la trasformazione dell'Università verso il modello imprenditoriale è lenta e si sviluppa attraverso tre distinte fasi. All'inizio di questo processo, l'Università comincia a considerare in maniera strategica l'opportunità di essere coinvolta in maggior misura con l'ambiente e comincia a qualificarsi in tale direzione. Successivamente, assume un ruolo attivo nella commercializzazione di brevetti che derivano dalla propria ricerca e cerca di promuovere la creazione di *spin-off*; nello stadio più avanzato, assume un ruolo proattivo nel migliorare il sistema locale di innovazione, spesso in collaborazione con l'amministrazione pubblica²². Allo stesso tempo, il ruolo marginale delle politiche universitarie è riconducibile al fatto che ancora pochi sono gli atenei che hanno inglobato la terza missione nella propria strategia. Nei casi in cui si riscontrano risultati imprenditoriali significativi, le attività di promozione della ricerca sono concentrate in piccole unità organizzative specializzate o nell'azione di singoli individui. Come conseguenza, vi è la percezione che tali politiche non agevolino le attività di valorizzazione della ricerca.

In ultimo, che l'Università sia riconosciuta come agente di crescita economica e sociale appare chiaro anche a seguito della richiesta sempre più pressante di far fronte ai bisogni della comunità nella quale è inserita. Rimane tuttavia aperta la questione di come l'Università possa concretamente migliorare e supportare l'imprenditorialità, intesa come creatività, innovazione e assunzione di rischi. La tendenza di molte iniziative a ridurre il contributo dell'Università all'imprenditorialità in termini di

²² A. Riviezzo, M. R. Napolitano, *op.cit.*, p. 775 - 776

progetto a sostegno dell'impresa fa sì che l'attenzione si concentri sull'azione imprenditoriale, piuttosto che su quella educativa. Ben lungi quindi dal modello di Università secondo il quale l'educazione all'imprenditorialità è integrata e sostenuta da una visione dell'apprendimento *lifelong*. A prevalere è un modello che considera secondari i valori volti all'imprenditorialità, assumendo quale unico riferimento il mercato, per il quale solo le condizioni presenti al suo interno possono stimolare l'imprenditorialità. Una simile idea espone l'educazione all'imprenditorialità al rischio di rappresentare l'ennesima espressione del sistema utilitarista, che assegna valore agli investimenti alla proprietà privata, trascurando l'impatto sociale e le conseguenze sulla vita e la formazione delle persone. Considerando che l'Università educa più studenti di coloro che poi realmente creano imprese, sarebbe più importante comprendere quali sono i molteplici contributi che può fornire e quale debba essere il ruolo dell'educazione all'imprenditorialità all'interno della sua missione²³.

In conclusione, l'incertezza sul significato da assegnare all'educazione all'imprenditorialità, la mancanza di adeguata preparazione del personale universitario, le difficoltà a coinvolgere gli imprenditori nei percorsi formativi, la tradizionale valutazione accademica delle conoscenze piuttosto che delle competenze, sono solo alcuni degli ostacoli che limitano l'inserimento dell'educazione all'imprenditorialità nelle università. Per quanto sia insistente la richiesta di includere sempre più l'imprenditorialità all'interno dei percorsi formativi, non è difficile notare quanto tale modello educativo sia sostanzialmente ai margini della formazione universitaria italiana e spagnola, patrimonio esclusivo dell'ambito economico-manageriale, isolato rispetto alle tradizionali attività della ricerca e della didattica. Per divenire centrale, l'educazione all'imprenditorialità deve essere inclusa nel perimetro istituzionale delle università,

²³ Cfr. R. Piazza, *op. cit.*, p. 79

quale ulteriore contributo agli obiettivi dell'insegnamento e della ricerca: istruzione, imprenditorialità e innovazione devono essere interconnesse in modo profondo e definitivo per lo sviluppo del capitale umano necessario per affrontare e, chissà, risolvere le sfide globali del nostro tempo.

Dopo la valutazione di questa prima fase di impatto in questo prototipo della Summer school Salamanca, 2015, si procederà con la seconda fase: Il disegno e progettazione di un rinnovato progetto summer school per la prossima edizione, come continuazione di questa ricerca.

3.3 Entrepreneurial University leaders Program: Trecamp (Harvard and Boston University)

3.3.1. *Interview in spagnolo (lingua originale)*

NOMBRE: Eduardo Lebrija

PUESTO: Gerente de Área de Negocios

ROL: Coordinador Global

1. *¿Qué tipo de programa es TREPCAMP?*

- a. TrepCamp es un programa de entrenamiento para emprendedores de alto impacto.

2. *¿En qué consiste?*

- a. 500 participantes viajan a uno de los ecosistemas de innovación más importantes del mundo en donde entran a un simulador de emprendimiento en el cual desarrollan un proyecto emprendedor de alto impacto y apoyados de un instructor y mentores expertos en distintas áreas presentan sus proyectos ante ángeles inversionistas y fondos de capital semilla. Adicionalmente, los participantes son conectados al ecosistema local a través de visitas a organizaciones emblemáticas y seminarios con líderes en innovación y emprendimiento.

3. *¿Cuál es la metodología?*
 - a. La metodología se basa en el Modelo de Competencias Emprendedoras donde se ven las principales habilidades y mentalidades que todo emprendedor de alto impacto debe tener.

4. *¿La duración?*
 - a. El programa dura 3 semanas.

5. *¿Por qué impactan positivamente en la vida de las personas que participan?*
 - a. TrepCamp es el único programa en el mundo que se enfoca en desarrollar a la persona y no al proyecto emprendedor para que de esta forma los participantes puedan cumplir sus metas.
 - b. Al participar en el programa los participantes entran a una comunidad de emprendimiento donde tienen la oportunidad de relacionarse con gente de alto nivel en distintas áreas de negocios, investigación e innovación a nivel mundial.
 - c. Los graduados del programa tienen un entendimiento del funcionamiento de un ecosistema emprendedor y cómo apalancar cada uno de sus elementos.

6. *¿Cuál es el objetivo del programa?*
 - a. El objetivo del programa es desarrollar la siguiente generación de actores líderes y emprendedores de alto impacto.

7. *¿Cómo ha ido evolucionando la agenda y que mejoras hacia otras ediciones se han mejorado?*
 - a. Hemos logrado internacionalizar el programa a más de 30 diferentes países, abriendo la oportunidad de participar en casi 10 diferentes universidades líderes a nivel mundial.
 - b. El programa ha subido su nivel de colaboración con organizaciones cada vez más sofisticadas las cuales se han involucrado de una manera más activa cada edición agregando valor a los participantes.

8. *¿Cuáles son los puntos fuertes del programa?*
 - a. El relacionamiento y colaboración con cada uno de los actores.
 - b. Los ecosistemas emprendedores.
 - c. La selección de los participantes.
 - d. Las universidades sede.

9. *¿Cuáles 3 son las competencias que consideras claves y necesarias con tu equipo de trabajo y por qué?*

- a. Resistencia
- b. Sentido de negocios
- c. Sentido de propósito
- d. Mentalidad Orientada a Crecimiento
- e. Habilidades de Innovación
- f. Habilidades de Ejecución
- g. Creación de relaciones
 - i. Porque son competencias que todo emprendedor de alto impacto debe tener y nosotros seleccionamos gente proactiva y con actitud emprendedora.

10. *¿Cuál es la perspectiva a medio y largo plazo que piensa de como evolucionara este tipo de programas?*

- a. Creemos que estos programas evolucionarán a hacer colaboraciones más cercanas con las universidades en donde sean materias que estén dentro de los temarios de todas las carreras.

“Students must be prepared for the unknown variation among situations in the future through experiencing variation in their education, which will enable them to discern critical aspects of novel situations”.

(Bowden og Marton, 1986. p. 2)

Capitolo IV

Abstract

Disegno finale della Summer School “On Talent 2017”.

L'obiettivo di questo capitolo è mostrare il disegno della Summer School “On Talent” complementario curricolare a tutti i studenti universitari per migliorare le sue capacità imprenditoria e le competenze trasversali tra un scenario diverso con diverse attività e persone che interagiscono in altri contesti sviluppando queste competenze. Le partecipanti al programma sono principalmente studenti, docenti, imprenditori e professionisti. La ispirazione e la motivazione stanno presente per portare il valore emozionale aggiunto il risultato previsto di avere persone più talentose e coraggiosi che si prendono ispirazione per a vere lo meglio da se al stesso. Si pretende fomentare il talento di ogni partecipanti.

Parole chiave: Innovation program, Educational competences, programme, international education, summer school, entrepreneurship, skills, “happy education”, talent

Abstract Español

Diseño, proyección y valoración del programa final: Summer School “On Talent 2017, Pamplona”.

El objetivo de este capítulo es presentar el diseño del programa formativo “On Talent. Una Summer School que complementa el curriculum universitario. A través de este programa se pretende mejorar las competencias transversales y emprendedoras en los participantes, siendo estos principalmente estudiantes, docentes, emprendedores y profesionales. La motivación y la inspiración están presentes para dar el valor emocional que se requiere y generar el impacto y empoderamiento en cada participante. Se pretende empoderar y fomentar el talento de cada participante a través de las diferentes actividades en los 5 días de duración del programa en un contexto internacional.

Palabras clave: programa innovador, skills, propuesta educativa universitaria, educación internacional, summer school, competencias emprendedoras, educación emocional, talento

L'obiettivo di questo capitolo è presentare il progetto del programma di formazione "On Talent. Una Summer School che completa il curriculum universitario. Attraverso questo programma, l'obiettivo è migliorare le competenze trasversali e imprenditoriali nei partecipanti, essendo principalmente studenti, insegnanti, imprenditori e professionisti internazionali. La motivazione e l'ispirazione sono presenti per dare il valore emotivo richiesto e generare l'impatto e l'empowerment in ogni partecipante. Ha lo scopo di potenziare e incoraggiare il talento di ogni partecipante attraverso le diverse attività in un programma di 5 giorni.

Parole chiave: programma innovativo, competenze educative, proposta educativa universitaria, istruzione internazionale, scuola estiva, capacità imprenditoriali, concorsi, educazione emozionale, talento

Introduzione

Proposta del disegno del programma *Summer School "On talent"*

Si disegna un programma educativo formativo per sviluppare le competenze imprenditoriale e anche dare empowerment a tutti partecipante fomentando il talento a se stesso. Attraverso un percorso con diverse attività, fatto con la collaborazione di diversi esperti provenienti dal mondo della educazione, come docenti di diverse università, la imprenditorialità, artisti, ricercatori o professionisti, hanno voluto fare parte di questa ricerca per motivare attraverso la sua esperienza e campo a condividere vedendo in conto l'importanza della emozione di ogni studente. Aiutare a trovare il talento che partecipante è e anche come fonti di ispirazione di maniera creativa. Imparando competenze tutto il tempo.

4.1 Fomento del talento

"Talento" è una parola di origine latina, *talentum*, unità di peso, e dal greco *talanton*. Secondo la RAE, la parola "talento" significa intelligenza (capacità di capire), aptitudine (capacità di eseguire qualcosa) persona intelligente o adatta per una determinata occupazione; Conto moderato di Greci e Romani.

Il talento è un potenziale ma per avere successo devi associarlo ad altre qualità, come lo sforzo. Con lo sforzo si può andare lontano ma quando si unisce con il talento si va ancora più lontano. Se abbiamo solo talento e non otteniamo risultati siamo di fronte a un potenziale che non viene sfruttato. Tuttavia, lo sforzo è azione, produce cause che danno origine a effetti (risultati) a breve, medio e lungo termine. La persona che non conosce il suo talento ma si applica

con sforzo e disciplina in qualche modo finisce per ottenere risultati con successo. Se uniamo ai nostri sforzi il talento, passione, abilità, formazione e conoscenza, possiamo osservare come quel potenziale raggiunge il miglior risultato possibile e, se ciò viene fatto nella giusta direzione, saremo felici di noi stessi e andremo avanti seguendo il corso che segna la nostra visione della vita, la quale si realizza con il raggiungimento di uno scopo o una missione.

In qualsiasi organizzazione che sostiene di andare alla ricerca dell'eccellenza, uno dei compiti più importanti di coloro che lo governano è quello di scoprire i talenti di ciascuno di quelli che fanno parte della sua struttura e sanno come utilizzarli in modo intelligente. La competenza professionale del dirigente, della middle management, del medico, dell'avvocato o del professore, per dare alcuni esempi, è generalmente intrinsecamente legata al suo talento personale. Il talento umano è un dono ricevuto, innato e capace di essere sviluppato e potenziato. D'altra parte, viene acquisita la competenza professionale, ma sempre basata sui talenti ricevuti.

La competenza e l'eccellenza professionale vanno di pari passo con il talento umano personale.

Secondo il grande educatore John Dewey - scrive Robert B. Westbrook a John Dewey, 1859-1952 -, *"le persone riescono a realizzarsi usando i loro peculiari talenti"*. Ad esempio, tra i molti compiti degli insegnanti, uno dei più emozionanti e più importanti nella vita dei loro studenti è aiutare ciascuno in particolare a scoprire e coltivare il proprio talento. Si tratta di insegnare gli studenti a coltivare la loro mente, il loro carattere, la loro personalità, la loro

capacità di relazionarsi con gli altri, nella definitiva tutto il potenziale umano che risiede nella loro persona.

Il talento è di grande importanza in qualsiasi organizzazione; la coltivazione della vita intellettuale e l'impegno ad apprendere ed espandere i mezzi di comunicazione con gli altri sono assolutamente essenziali per la crescita personale e pertanto ottenere più umani.

Il talento è di grande importanza in qualsiasi organizzazione; la coltivazione della vita intellettuale e l'impegno ad apprendere e ampliare i canali di comunicazione con gli altri sono assolutamente essenziali per la crescita personale e pertanto raggiungere più umani.

Il talento è una manifestazione dell'intelligenza emotiva ed è un'attitudine o una serie di abilità o abilità eccezionali per un gruppo che esegue con successo un determinato compito. Il talento può essere ereditato o acquisito attraverso l'apprendimento. Ad esempio, una persona che ha talento di essere un buon disegnatore molto probabilmente lascerà in eredità questa abilità ai propri figli o a uno dei loro discendenti. Allo stesso modo, una persona che non è e desidera diventare un fumettista deve acquisire attraverso l'abile e continuo apprendimento l'abilità e interiorizzare nel suo cervello la condizione che gli consente di sviluppare l'attitudine.

Il talento intrinseco è che l'individuo può smettere di esercitarsi a lungo e riutilizzarlo con la stessa abilità di quando ha smesso di usarlo; a differenza del talento colto che deve essere esercitato continuamente per non perdere l'abilità.

Il talento può essere considerato un potenziale. È nel senso che una persona ha un numero di caratteristiche o abilità che possono essere sviluppate sulla base di varie variabili che possono essere trovate nelle loro prestazioni.

Il termine talento non era originariamente coniato per riferirsi all'abilità (sia artistica o intellettuale) che una persona possiede, ma in tempi antichi era conosciuta con quel termine (*talentum* in latino e *tlantin* in greco) al piatto dell'equilibrio con il che i beni e i prodotti sono stati pesati sui mercati.

A quel tempo sia i Greci che i Romani calcolavano il prezzo da pagare per una merce in base al suo peso. Ho pesato così tanto, costa così tanto.

Ciò ha portato all'uso del termine talento (riferito alla misurazione del peso) anche per chiamare un'unità monetaria (valuta) che aveva anche un grande valore. Ad esempio, nell'antica Grecia un talento equivaleva a circa 20 chili di argento.

Per trovare l'origine del termine talento, come sinonimo di intelligenza, abilità e abilità di una persona a svolgere un'attività (sia artistica, intellettuale, sportiva, aziendale ...), dobbiamo andare al Nuovo Testamento dove attraverso un paio di parabole contenute Nei vangeli di Luca e Matteo possiamo trovare la storia in cui un uomo, prima di partire per un viaggio, distribuisce alcuni talenti (monete) tra i suoi servitori e al suo ritorno ognuno gli spiega cosa ha fatto con quei soldi e quale è stato il risultato. Due di loro l'hanno investito e fatto buoni profitti, raddoppiando l'importo iniziale, ma un terzo preferiva tenerlo, paura di essere punito dal datore di lavoro se avesse perso i soldi. Il maestro premiato e lodato l'atteggiamento dei primi due e ha censurato il vigliacco.

Da queste parabole (e dalle numerose versioni emerse da esse), il termine talento cominciò ad essere usato per evidenziare l'intelletto e l'intuizione delle persone per svolgere un compito, essendo strettamente legato all'abilità che è posseduta rispetto ad altre persone in qualche disciplina.

Il termine talento non era originariamente coniato per riferirsi all'abilità (sia artistica o intellettuale) che una persona possiede, ma in tempi antichi era conosciuta con quel termine (talentum in latino e tlantin in greco) al piatto dell'equilibrio con il che i beni e i prodotti sono stati pesati sui mercati. A quel tempo sia i Greci che i Romani calcolavano il prezzo da pagare per una merce in base al suo peso. Ho pesato così tanto, costa così tanto. Ciò ha portato all'uso del termine talento (riferito alla misurazione del peso) anche per chiamare un'unità monetaria (valuta) che aveva anche un grande valore. Ad esempio, nell'antica Grecia un talento equivaleva a circa 20 chili di argento. Per trovare l'origine del termine talento, come sinonimo di intelligenza, abilità e abilità di una persona a svolgere un'attività (sia artistica, intellettuale, sportiva, aziendale ...), dobbiamo andare al Nuovo Testamento dove attraverso un paio di parabole contenute Nei vangeli di Luca e Matteo possiamo trovare la storia in cui un uomo, prima di partire per un viaggio, distribuisce alcuni talenti (monete) tra i suoi servitori e al suo ritorno ognuno gli spiega cosa ha fatto con quei soldi e quale è stato il risultato. Due di loro l'hanno investito e fatto buoni profitti, raddoppiando l'importo iniziale, ma un terzo preferiva tenerlo, paura di essere punito dal datore di lavoro se avesse perso i soldi. Il maestro premiato e lodato l'atteggiamento dei primi due e ha censurato il vigliacco. Da queste parabole (e dalle numerose versioni emerse da esse), il termine talento cominciò ad essere usato per

evidenziare l'intelletto e l'intuizione delle persone per svolgere un compito, essendo strettamente legato all'abilità che è posseduta rispetto ad altre persone in qualche disciplina.

4.1.1 Educazione emozionale

Il paradigma dell'educazione razionale, centrato sull'apprendimento dei contenuti pedagogici, ignorando le dimensioni non accademiche degli studenti, in particolare le emozioni, ha mostrato il suo esaurimento. Pertanto, è urgentemente necessario un cambiamento in tal senso, che sarà possibile solo quando la società rivaluterà il ruolo delle emozioni come elemento primario, fondamentale e sostanziale del processo di apprendimento.

Dobbiamo essere chiari: non si impara ciò che non si vuole imparare, non impari ciò che non motiva e se qualcosa non motiva è perché non genera emozioni positive che guidano l'azione in quella direzione.

Questa è la chiave per considerare le emozioni come parte dell'apprendimento, ed è per questo che l'educazione emotiva è, di per sé, un'esigenza che va oltre il campo educativo.

L'educazione emotiva deve essere vista, concettualizzata e messa in atto per garantire che gli studenti conoscano se stessi e conoscano gli altri, rispettino l'un l'altro, rispettino gli altri e l'ambiente in cui vivono, in modo che possano considerare sviluppo integrale della sua personalità come requisito per la costruzione della felicità.

Sebbene le emozioni nascano spontaneamente, attraverso l'educazione emotiva puoi assicurarti che non sfuggano di mano e induca gli studenti a commettere atti e a mantenere comportamenti che mettono in pericolo le loro vite o quelle degli altri, sia sul piano fisico o psicologico. Lo sforzo di educazione emotiva deve essere orientato a che gli studenti imparino ad accettare le loro emozioni e sentimenti, e da ciò, imparare a decidere quale comportamento è il più appropriato da gestire in base alle circostanze, in modo tale che contribuiscano a un'interazione sociale e personale costruttiva e positiva, in grado di contribuire all'elevazione della qualità della vita.

Gli insegnanti accademici non costituiscono un elemento neutrale nel loro atto pedagogico, sia per la trasmissione di contenuti culturalmente specificati (curriculum), sia per la manifestazione delle loro emozioni e l'impatto di questi sugli studenti. In questo modo, il processo di apprendimento dell'insegnamento è influenzato dal modo in cui l'insegnante riesce a gestire le proprie emozioni e sentimenti rispetto a se stesso, alla sua disciplina, alla sua concezione dell'atto educativo, ma soprattutto dalla percezione sviluppata dagli studenti a loro carico, in modo tale che gli atteggiamenti che l'insegnante assume possano contribuire o ostacolare l'apprendimento da parte degli studenti.

Infine, poiché l'educazione deve essere un processo integrale, in cui la cognizione e l'emozione costituiscono un tutto, queste due elementi del processo educativo non dovrebbero essere visti come gli estremi di un intervallo che definisce le vite, i comportamenti o i comportamenti delle persone. La cognizione e l'emozione costituiscono un tutto dialettico, in modo tale che la modifica di uno influenza irrimediabilmente l'altro e l'insieme di cui fanno parte. Pertanto, in classe molte volte

l'apprendimento dipende più dall'emozione che dalla ragione per cui si lavora con gli obiettivi di apprendimento, e agendo su di essi. Tutto ciò ci porta a sottolineare che se il cuore dello studente viene vinto, l'apprendimento sarà praticamente sicuro.

4.1.2. Innovazione

"L'innovazione è una competenza o capacità organizzativa che si manifesta nella velocità della risposta e nel successo nell'adattare l'organizzazione ai cambiamenti attesi e osservabili del mercato, attraverso l'applicazione della conoscenza e della tecnologia, la topologia capacità organizzative e di persone, con risultati di successo, continua e coerente con la strategia aziendale ", Goñi Zabala, (2001). Da parte sua Carbonell (2001) definisce l'innovazione ", come una serie di interventi, decisioni e processi, con un grado di intenzionalità e sistematizzazione, cercando di cambiare gli atteggiamenti, idee, culture, contenuti, modelli e pratiche pedagogiche. E la sua invece, di introdurre, in una linea rinnovata, nuovi progetti e programmi, materiale didattico, le strategie di insegnamento e di apprendimento, modelli di insegnamento e altri modi di organizzare e gestire il curriculum, il centro e le dinamiche dell'organizzazione."

Come si può vedere, entrambe le definizioni enfatizzano alcune caratteristiche diverse, anche se non contraddittorie ma piuttosto complementari. La complessità di questo concetto e la sua natura multidisciplinare sono evidenti. Così, mentre Goñi Zabala punta all'innovazione come competenza o capacità delle organizzazioni, Carbonell sottolinea la natura dell'intervento. È importante sottolineare l'importanza dell'innovazione come capacità o competenza delle organizzazioni, non molto generalizzate, con alcune iniziative specifiche.

La concorrenza richiede necessariamente di generare un clima adeguato verso l'innovazione, l'atteggiamento del personale dell'organizzazione aperto al cambiamento, la formazione e l'aggiornamento permanente, inquieto e preoccupato per le nuove correnti e le esigenze educative, in definitiva una politica promossa da direzione che consente un nuovo ambiente, una nuova costruzione sociale e culturale che coinvolge tutto lo staff con l'impegno e la partecipazione di tutti.

Ma a sua volta l'innovazione richiede azioni in una linea rinnovatrice con un atteggiamento costruttivo, in accordo con le nuove richieste e i cambiamenti prevedibili per andare avanti nelle risposte. Tutto ciò si tradurrà in nuovi modi di pensare, in nuove idee e, di conseguenza, in nuovi modi di fare, nuovi metodi e pratiche pedagogiche, nuovi modelli, nuove risorse, ecc. Per Nachmias e altri (2004) il cambiamento educativo è una componente di un processo complesso e dinamico che comporta la trasformazione degli schemi di comportamento degli insegnanti, i cambiamenti nell'identità scolastica, il miglioramento delle prestazioni degli studenti e l'adattamento ai cambiamenti nell'ambiente.

La capacità organizzativa si manifesta nella velocità della risposta e nel successo nell'adattare l'organizzazione ai cambiamenti previsti. Questa idea suggerisce l'importanza che, in primo luogo, la conoscenza deve essere aggiornata in nuovi modi di pensare, nuovi modelli educativi o nuovi modi di lavorare nelle scuole o nei centri educativi nel contesto concreto o in altri, quali risposte o forme di Hanno centri d'avanguardia, qual è il loro livello di efficacia o di risposta, le differenze nei centri che mantengono i modi tradizionali di funzionamento di coloro che cercano

di trovare nuovi modi, solo in questo modo possono essere avanzate nelle risposte, poiché la velocità del Questo è importante, da qui la necessità di essere costantemente aggiornati e in un costante processo di ricerca; in secondo luogo, l'importanza della creatività come fattore fondamentale nella ricerca di nuovi modi di fare. Sono necessarie organizzazioni con una capacità di immaginazione e creatività e strutture che conferiscano potere e valore a questa capacità nel loro staff.

Terzo, e infine, la necessità di trovare elementi che supportano le azioni. C'è innovazione tutto che emerge più o meno forma originale, più o meno progressiva o rupturista, se non è supportato da ragioni che possono indicare il successo della stessa, deve cioè valutare preventivamente la capacità del successo di esso , limitazioni, possibili effetti indesiderati, ecc. L'istruzione non può permettersi di sperimentare senza logica, perché lavorare direttamente con le persone e le persone può avere gravi conseguenze per il loro futuro individuale e per lo sviluppo sociale a cui contribuiscono.

Da una prospettiva diversa con particolare attenzione ai processi di apprendimento degli studenti, finalizzati allo sviluppo di strategie e competenze nella nuova linea di concezione dell'apprendimento, alla base dei cambiamenti nell'attuale sistema universitario europeo nel nuovo spazio europeo di convergenza, Mioduser ed altri (2003) definiscono l'innovazione come pratiche pedagogiche che promuovono processi di apprendimento attivi e indipendenti, forniscono agli studenti competenze e strategie con informazioni rilevanti, motivano l'apprendimento collaborativo e basato su progetti, considerano questioni

relative all'equità e ridefinire le configurazioni dello spazio tradizionale e del tempo di apprendimento.

4.1.3. Creatività

La creatività inizia con l'ispirazione e l'immaginazione, continua con l'interrogatorio, la ricerca, lo sviluppo e l'esecuzione.

È importante sviluppare la creatività perché genera nell'apprendimento nuove risposte con originalità, che implica capacità, abilità e abilità che favoriscono e arricchiscono senza dubbio il suo sviluppo. La creatività è una domanda sociale del 21° secolo. Dall'attuale sistema di insegnamento, si ritiene che la creatività debba e possa essere sviluppata in base agli obiettivi e ai contenuti su cui si lavorerà da tutte le aree della conoscenza.

D'altra parte, contempliamo la creatività come attitudine, come processo di apprendimento e come prodotto, come tre modi per sviluppare la creatività, che sono interrelati.

La prospettiva pedagogica della creatività è la base per tutte le materie dell'insegnamento e dovrebbe essere promossa come attitudine a sviluppare e stimolare in tutte le situazioni e aree del curriculum.

Considerare la creatività come un processo di apprendimento, la difficoltà, la soluzione del problema, la scoperta di qualcosa di nuovo, saranno la base dell'insegnamento e della motivazione per lo studente, così come l'innovazione dell'insegnante.

Per De la Torre (1998), la creatività è "il processo di trasformazione delle informazioni disponibili per dare origine a nuove idee o relazioni", e Menchén (1998), ritiene che per gli studenti raggiungere uno sviluppo ottimale La creatività deve essere promossa nel processo di insegnamento-apprendimento. Per questo autore "la creatività è un'esigenza primaria e la sua assenza produce uno stato generale di insoddisfazione e noia" nello studente .

Per alcuni ricercatori siamo di fronte a un'autentica crisi creativa. «La significativa diminuzione del punteggio in vigore (fisico) dal 1990 indica che, negli ultimi 20 anni, i bambini sono diventati meno espressivi nelle loro emozioni, meno energici, meno loquaci e verbalmente espressivi, meno comici, meno convenzionale, meno vitale e appassionato, meno percettivi, meno adatto a mettere in relazione cose apparentemente irrilevanti, meno sintetizzatori e meno inclini a vedere i problemi da altre prospettive ». Questa è stata una delle conclusioni di un'analisi delle misure creative fatte da Kyung Hee Kim sulla base di dati raccolti da quasi 300.000 adulti e bambini americani. Nel momento sociale in cui ci troviamo, lo sviluppo della creatività è fondamentale.

I vantaggi della creatività:

- Costruisci l'autostima
- Aumentare la consapevolezza di sé
- Sviluppare la comunicazione
- Favorisce la sua socializzazione
- Promuove l'integrità

La creatività è il punto d'incontro tra l'immaginazione e la realtà, la porta di entrambe le nostre emozioni e la nostra conoscenza; È un diritto fondamentale e una responsabilità umana.

La creatività è fondamentale nel progresso e nel benessere sociale. L'abilità che dobbiamo cambiare le cose e le persone attraverso la creazione è la chiave per trovare soluzioni alle sfide che affrontiamo ogni giorno, per migliorare la nostra vita, il nostro ambiente e, di conseguenza, la nostra società.

Le persone creative sono più felici. La relazione tra creatività e felicità sta nel fatto che entrambi cercano il benessere umano. Sebbene ciascuno stabilisca il proprio significato di felicità e persino di qualità della vita, c'è un filo conduttore tra di loro, ed è il fatto che alcune caratteristiche della creatività contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi personali e ad un rapporto più costruttivo con l'ambiente, che rende possibile la realizzazione individuale. La creatività ha una mente aperta a tutto ciò che fai e puoi applicarla a qualsiasi cosa, da un piatto di cibo a un business plan per creare la tua attività

4.1.4. Motivazione

Etimologicamente il termine motivazione indica un movimento, il dirigersi di un soggetto verso uno scopo. La dinamica del desiderio implica una spinta, che può essere interpretata come bisogno o pulsione da soddisfare, oppure in un senso più profondo, come tensione sostenuta da aspettative, emozioni e obiettivi.

Questa tensione appare da un lato connessa alle modalità per cui un soggetto decide che cosa per lui a senso e che cosa non lo ha, dall'altro è legata alle attribuzioni di valore dominanti in un determinato contesto (ambiente socio-culturale, gruppo, lavoro, istituzioni...)

Già dalla definizione che si ricava da una prospettiva etimologica emerge la complessità teorica del problema della motivazione. Essa si può definire in via preliminare come un costrutto multifattoriale, poiché entrano infatti in gioco diversi aspetti, interrelati ed interagenti tra loro: aspetti emotivi. Cognitivi, cognitivi, psicologici, contestuali, sistemico-relazionali. Tra le varie componenti, come è facile intuire, si intrecciano una moltitudine di relazioni, tanto che non è facile isolare un aspetto dall'altro. Esistono differenti modelli motivazionali, che risentono dell'influenza di diversi orientamenti.

Possiamo dire che la motivazione ha diversi effetti sull'apprendimento e sul comportamento degli studenti.

Grazie alla motivazione possiamo dirigere il nostro comportamento verso obiettivi particolari e unici. I teorici cognitivi sociali propongono la necessità per gli studenti di fissare obiettivi e dirigere il loro comportamento di conseguenza per raggiungerli.

La motivazione determina gli obiettivi specifici verso i quali gli studenti si impegnano e, quindi, influisce sulle scelte fatte dagli studenti, ad esempio, per

scegliere gli studi che intendono svolgere in futuro e quindi l'itinerario che devono percorrere o a breve termine per scegliere tra trascorrere un pomeriggio a studiare o svolgere compiti impegnativi o a spenderli giocando ai videogiochi.

La motivazione porta a maggiori sforzi ed energie. La motivazione aumenta la quantità di sforzi e di energia che i nostri studenti spendono in attività direttamente correlate ai loro bisogni e obiettivi. Pertanto, la motivazione è ciò che determina se devono affrontare un incarico con entusiasmo o se lo fanno in modo apatico.

La motivazione aumenta la persistenza nelle attività. Gli studenti hanno maggiori probabilità di iniziare un'attività che vogliono veramente fare. Sono anche più propensi a continuare a lavorarci fino a quando non lo hanno completato, anche se occasionalmente vengono interrotti o frustrati nel processo. In generale, sappiamo che la motivazione aumenta il tempo dedicato al compito degli studenti, essendo questo un fattore fondamentale che influenza il loro apprendimento e la loro capacità di raggiungere i loro obiettivi.

La motivazione influisce sui processi cognitivi. Grazie a ciò, gli studenti prestano attenzione e sono in grado di elaborare l'apprendimento in modo efficace. Ad esempio, gli studenti motivati spesso fanno lo sforzo di cercare di assimilare efficacemente lavorato in classe per imparare in modo significativo contenuti, e sono in grado di assimilare la maniera di come li colpisce e come possono utilizzare nel loro proprie vite.

La motivazione determina quali conseguenze vengono rinforzate e punite. Più gli studenti sono motivati a raggiungere il successo accademico, più saranno orgogliosi dei loro risultati e con maggiore dedizione dovranno affrontare risultati negativi da superare nelle fasi future del loro apprendimento.

4.1.5 *Educazione esperienziale*

Attraverso esperienze di vita, si cerca di sviluppare duratura partecipanti di apprendimento si trovino in situazioni reali e simulati focalizzati da un soggetto o un oggetto di conoscenza, consentendo in tal modo di rispondere a conflitti personali, di studio e professionali.

Questo componente nel processo di formazione, che collega l'educazione alla vita di tutti i giorni e cercare di fare gli studenti imparano a costruire nuove realtà o significati come interagisce con il suo ambiente e si sposta da puramente individuali condivisi, collettive e considerate le realtà universali realtà. Con questo componente sono autorizzati a discutere punti di vista, esponendo le loro competenze, abilità e attitudini, prendendo una forma attiva di processi, oggetti e fenomeni fisici, biologici, antropologici, psicologici e sociali con cui interagiscono.

Quando uno studente si trova ad affrontare una situazione reale da cui è necessario leggere un testo, documentata, consultazione e di discussione, mette le sue precedenti concorsi e devono sviluppare nuove strategie per raggiungere la fine del compito particolare. Quella vera esperienza ti costringe naturalmente a mettere le tue congetture a lavorare su cosa fare e come farlo per esempio: i

tentativi di unire l'apprendimento e la vita eterna aspirazione di tutti pedagogia progressiva e attiva.

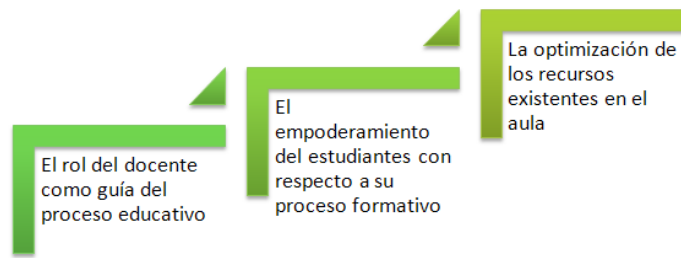
Atraverso le dinamiche dei workshop o dei workshop gli partecipanti entrano in gioco, migliorando le loro abilità. Con la possibilità di lavorare diverse competenze e anche in un marco di gruppo, riapprendere, confrontarsi con idee e opinioni significa la vitalità del gruppo e la possibilità di progredire; Il successo della sua operazione è legato alla qualità e al numero di interazioni, nonché all'intensità della partecipazione dei suoi membri.

4.1.6. Empowerment

L'empowerment si basa sul precetto di imparare a imparare. Ciò si fa che lo studente abbia un ruolo attivo nel proprio apprendimento. Questo cambiamento di ruolo da parte degli studenti nel proprio apprendimento è stato influenzato dai nuovi media digitali poiché questi hanno prodotto una trasformazione nel sociale e culturale.

Da questo punto di vista potremmo dire che l'empowerment è un processo di consapevolezza che fa sì che sia lo studente che l'insegnante vedano le loro capacità, potenzialità e il loro rapporto con il mondo.

Quando parliamo dell'empowerment degli studenti per quanto riguarda il loro apprendimento, dobbiamo menzionare Torres, poiché in uno dei suoi articoli propone tre aspetti importanti dell'empowerment:



Foucault avverte che l'educazione nelle scuole segna il significato del potere laddove l'individuo impara sull'autorità e la gerarchia, piuttosto che sui discorsi, sulla costruzione quotidiana di abitudini incluse nei dispositivi scolastici.

La scuola deve essere un luogo in cui sia incoraggiato l'apprendimento olistico e integrale della persona, e affinché ciò accada è importante tenere in considerazione i bisogni e gli interessi del corpo studentesco. Tonucci (Frato), d'altra parte, difende che le scuole devono contemplare le esperienze vissute degli studenti, e che queste esperienze dovrebbero essere il materiale reale che viene utilizzato in classe per educare. Secondo Tonucci, "l'insegnante non è la conoscenza, ma il mediatore della conoscenza". Questo propone un cambiamento nel punto di attenzione dall'insegnamento all'apprendimento.

L'empowerment degli studenti è un processo positivo e necessario, poiché è un modo per garantire che gli studenti siano protagonisti del proprio apprendimento e che gli studenti si sviluppino come persone critiche, indipendenti e creative.

4.1.7. Imprenditorialità

Lo sviluppo e la promozione dell'educazione all'imprenditorialità è uno degli obiettivi politici chiave dell'UE e degli Stati membri da molti anni. Il potenziale dei giovani di avviare e sviluppare le proprie imprese commerciali o sociali sta

diventando sempre più importante, diventando così innovativo nelle aree in cui vivono e lavorano. L'educazione all'imprenditorialità è essenziale non solo per forgiare la mentalità dei giovani, ma anche per fornire le competenze, le conoscenze e gli atteggiamenti di base per lo sviluppo di una cultura dell'imprenditorialità in Europa.

4.2 Informazione del programma

Varie attività e moduli formativi (contenuti pedagogici) del programma che contiene un rafforzamento delle capacità imprenditoriali. I blocchi di carte hanno un carattere rilevante poiché è il nucleo forte. Protagonisti di professori, esperti, imprenditori, manager, giovani talenti, ricercatori attraverso il loro punto di vista, la loro esperienza e con un tema comune, tra la preoccupazione dell'innovazione e della tradizione, attraverso la tecnologia per l'educazione, fino ai laboratori di lego, una tavola rotonda che trasforma l'educazione del talento e l'educazione dell'imprenditoria.

Per 5 giorni, le sinergie saranno incoraggiate e le persone saranno guidate nei dubbi o domande che potrebbero avere in relazione alle presentazioni di ciascuno.

Nome del programma Summer School: ON TALENT²⁴

Data: 4 – 9 Settembre

Luogo: Pamplona, España.

N° partecipanti: 20

N° de relatori e docenti: 20

²⁴ "On Talent" 2017, Pamplona, e un programa educativo basato nell'apprendimento di competenze imprenditoriali realizzato per la dott. Dominguez, B. para valutare questa presente tesi.

Che cos'è questo programma ON TALENT?

ON TALENT vuole promuovere il talento nella società soprattutto alle nuove generazioni, puntando alla scoperta delle abilità di ogni soggetto al servizio della sinergia collettiva. Si è convinti che attualmente le organizzazioni presentano nuove sfide per le quali le persone come le studenti, professori universitari, imprenditori e docenti devono essere preparati.

Per questo motivo, si propone un programma formativo che si svolge a Pamplona, e che comprende una vasta gamma di attività sociali, culturali, sportive, di animazione e di coerenza migliorando la scoperta del potenziale delle persone e dei partecipanti.

Questo programma si presenta con un nuovo formato in cui tutti i partecipanti convivono, promuovendo competenze che contribuiscono al benessere e allo sviluppo personale che inevitabilmente si riflettono nel gruppo e si condivide una visione globale fomentando le competenze trasversale e in più alle capacità imprenditoriale.

Si vuole ispirare, dare empowerment e motivare tutti i partecipanti. Si ritiene che la promozione del talento, della cultura imprenditoriale, della creatività e delle competenze personali e professionali siano indispensabili in ogni ambito della vita, e soprattutto a livello professionale.

Il programma ON TALENT si ispira alla struttura di una “Summer School” realizzata con adulti, pronti a partecipare ad un programma formativo, nel quale si impara divertendosi. Questo tipo di programma ci permette di conoscere persone nuove, stabilire legami con esse, conoscere altre realtà e invita tutti noi a metterci alla prova in un quadro internazionale facilitando la pratica di altre lingue, trasformando tutto questo in una esperienza arricchente.

Li relatori sono persone influenti e esperti nel mondo educativo e del settore imprenditoriale, anche esperti per lo sviluppo personale, in comunicazione... Inoltre saranno presenti non solo docenti, ma anche, artisti e giovani talenti con un potente percorso professionale. I temi che si tratteranno sono l'innovazione, la creatività, la motivazione personale, la felicità, la responsabilità sociale, il coaching, la leadership, la comunicazione, l'istruzione imprenditoriale e gli strumenti per coltivare il talento...

Lo sport, l'imprenditorialità, la gastronomia e cultura sono elementi che, naturalmente, non mancano in questa proposta.

○ **Missione**

Inspirare e formare educatori, studenti, imprenditori ... persone di talento, proiezioni e aspirazioni internazionali, in grado di utilizzare efficacemente e responsabilmente le loro conoscenze teoriche e pratiche per fare innovazione nell'azione educativa.

Le ispirazioni partono dalla connessione con il contesto in cui vivono, lavorano e si esibiscono nella società. Sviluppa talento, portando cambiamenti nel mondo.

○ **Vision**

Essere un programma riconosciuto a livello internazionale per il suo contributo allo sviluppo della formazione nelle competenze e nella formazione imprenditoriale e creativa, favorendo lo sviluppo sostenibile in un quadro globale e la coesione sociale del suo ambiente.

Creare sinergie e raggiungere la soddisfazione di tutte le persone coinvolte nell'attività della "talentuosa scuola estiva".

Essere in grado di attrarre talenti, incoraggiare la creatività, combinare locale e globale, migliorare l'interdisciplinarietà e il multiculturalismo.

○ **VALORI**

MOTIVAZIONE - CONNESSIONE – INNOVAZIONE

4.3. Metodologie

Obbiettivi generale:

- **Migliorare le competenze trasversale imprenditoriale a traverso un programa formativo da 5 giorni .**
- **Impattare positivamente e dare empowerment a tutti studenti.**
- **Ispirare e motivare alle partecipanti e al suo talento.**

Obbigittivi specifici:

Aiutare i partecipanti a:

- Improve la sua esperienza internazionale e sviluppare una visione più globale.
- Scoprire la ricchezza e l'atmosfera culturale di Pamplona.
- Migliorare le capacità di comunicazione e la lingua spagnola e inglese.
- Migliorare le competenze relative all 'imprenditorialità, alla creatività e all'innovazione.

- Essere in contatto con imprenditori e attori sociali.
- Avere un'esperienza di Summer School e far parte della loro comunità di apprendimento.
- Accendere la tua creatività e incoraggiare le motivazioni personali.
- Migliorare la comunicazione personale e del lavoro di squadra.
- Condividere idee imprenditoriali, sinergie a traverso networking
- Regolare le emozioni e migliorare l'intelligenza emotiva.
- Rafforzare l'autostima e la fiducia in se stessi.
- Migliorare la relazione e la comunicazione con se stessi e con gli altri.
- Sviluppare abilità per migliorare la crescita personale all'interno universitario o bene sul posto di lavoro.
- Ridefinire i valori, le priorità e le aspirazioni vitali.
- Promuovere la scoperta del talento e della vocazione.
- Migliorare la cultura di auto-leadership e imprenditoriale
- Formare la responsabilità personale per creare una vita piena e significativa.
- Favorire la rete tra tutti i partecipanti.
- Favorire la sinergia in possibili idee di business o alleanze.
- Favorire il empowerment emozionale.

4.3.1. Ipotesi

- **Mejorar las competencias transversales y fomentar el espíritu emprendedor entre los estudiantes mediante un programa específicamente diseñado.**

4.3.2. Metodología

- Educación centrada en el aprendizaje: necesitando orientar a través de las actividades que se establezcan.
 1. La emoción y despertar la curiosidad en el tema de aprendizaje.
 2. Buscar y obtener información veraz sobre sus intereses de aprendizaje.
 3. Conectar con su conocimiento previo e integrar conocimientos informales al nuevo proceso de aprendizaje.
 4. Fomentar el **aprender a aprender*** y **aprender haciendo (learningbydoing)**.
 5. **Fomentar el sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor****
 6. Hablar sobre lo aprendido, evaluar el proceso desarrollado y tomar decisiones que le redirijan.
 7. Colaborar con otros para co-aprender más y mejor. Así como para desarrollar modelos adecuados de convivencia y respeto.
 8. Desarrollar una autoestima saludable que potencie su autonomía e iniciativa personal.
 9. Conocer e integrar en la práctica, recursos expresivos para comunicar y compartir sus aprendizajes con otros.
 10. Reconocer, personalizar y fortalecer sus estilos de aprendizaje y sus motivaciones.
 11. Aprender a distinguir lo relevante, lo valioso y lo transferible a otras situaciones y ámbitos personales y sociales.
 12. Desarrollar habilidades creativas y potenciar el pensamiento crítico, divergente y lateral de forma armónica y saludable.
 13. Favoreciendo un buen clima.

14. Implementar la tecnología e innovación en los procesos.

15. Favorecer el network y el intercambio de ideas y sinergias

***Aprender a aprender:²⁵**

Saber	Los procesos implicados en el aprendizaje (como se aprende).
	Conocimiento sobre lo que uno sabe y desconoce.
	El conocimiento de la disciplina y el contenido concreto de la tarea.
	Conocimiento sobre distintas estrategias posibles para afrontar tareas.

Saber hacer	Estrategias de planificación de resolución de una tarea
	Estrategias de supervisión de las acciones que el estudiante está desarrollando.
	Estrategias de evaluación de resultado y del proceso que se ha llevado a cabo

Saber ser	Motivarse para aprender
	Tener la necesidad y la curiosidad de aprender
	Sentirse protagonista del proceso y del resultado de su aprendizaje.
	Tener la percepción de auto-eficacia y confianza en si mismo.

***Sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor:²⁶**

²⁵ (CPAA) LOMSE 2015. Competencia para aprender a aprender. Según estudio realizado por la LOMCE, 2015. **Implica esta competencia el inicio en el aprendizaje y la posibilidad de continuarlo de manera autónoma y eficaz, tomando conciencia de las propias capacidades intelectuales, de las estrategias adecuadas para desarrollarlas y del propio proceso de aprendizaje. Son cruciales para adquirir tal competencia la motivación, la confianza del alumnado en sí mismo, la autoevaluación, la cooperación, etc.**

²⁶ (SIE) LOMSE, 2015. Sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor para transformar las ideas en actos. Capacidad de reconocer las oportunidades existentes para todo los tipos de actividades.

Saber	Comprensión del funcionamiento de las sociedades y las organizaciones empresariales y start-ups
	Diseño e implementación de posibles sinergias.
	Conocimiento de las oportunidades existentes para las actividades personales, profesionales y comerciales.

Saber hacer	Capacidad de análisis, planificación , organización y gestión.
	Capacidad de adaptacion al cambio y resolucion de problemas.
	Saber comunicar, presentar, representar y negociar.
	Hacer evaluación y auto-evaluación.

Saber ser	Actuar de forma creativa e imaginativa.
	Tener autoconocimiento y autoestima.
	Tener iniciativa, interes, proactividad e innovación, tanto en la vida privada y social como en la profesional.

Asimismo, esta competencia requiere de las siguientes destrezas o habilidades esenciales: capacidad de análisis; capacidades de planificación, organización, gestión y toma de decisiones; capacidad de adaptación al cambio y resolución de problemas; comunicación, presentación, representación y negociación efectivas; habilidad para trabajar, tanto individualmente como dentro de un equipo; participación, capacidad de liderazgo y delegación; pensamiento crítico y sentido de la responsabilidad; autoconfianza, evaluación y autoevaluación, ya que es esencial determinar los puntos fuertes y débiles de uno mismo y de un proyecto, así como evaluar y asumir riesgos cuando esté justificado (manejo de la incertidumbre y asunción y gestión del riesgo).

Requiere el desarrollo de actitudes y valores como: la predisposición a actuar de una forma creadora e imaginativa; el autoconocimiento y la autoestima; la autonomía o independencia, el interés y esfuerzo y el espíritu emprendedor. Se caracteriza por la iniciativa, la pro-actividad y la innovación, tanto en la vida privada y social como en la profesional. También está relacionada con la motivación y la determinación a la hora de cumplir los objetivos, ya sean personales o establecidos en común con otros, incluido el ámbito laboral.

4.3.2.1.Partecipanti/Participantes

El estudio se ha llevado acabo con participantes de diferentes nacionalidades siendo estudiantes y docentes provenientes de: Italia, España, Méjico, Argentina y Filipinas. La muestra esta compuesta por **40 sujetos**; de los cuales 20 son estudiantes y 20 expertos.

La ocupación de los participantes era diversa: estudiantes (50%), emprendedores (10%), docentes (20%), doctorandos (5%), parte del equipo , profesionales (5 %) y otros (10%).

De los cuales en el ambito estudiantil encontramos: 15 son mujeres y 5 hombres. El rango de edad de los participantes va de 24 a 46 años siendo la media de edad 29,6 años (jóvenes adultos).

La segunda parte del estudio se focaliza en los expertos siendo los docentes, emprendedores y directivos que participaron de forma activa en las diferentes actividades. De los cuales eran eran 11 hombres y 9 mujeres con nacionalidades diversas: España (55%), Italia (25%), Nigeria (5%), Ecuador (5%) y Filipinas (5%) Argentina (5%). Estos expertos pertenecen a diferentes ambitos como: Educación (15%), Investigación (20%), Emprendimiento (15%), Docencia (5%), Profesional (20%) y otros que trabajan en diferentes proyectos (5%), que a su vez trabajan simultaneamente en varios de los sectores mencionados.

4.3.2.2. Istrumenti

Para evaluar el impacto de este programa se ha utilizado un cuestionario ad hoc a los participantes y otro diferente a los doctentes (Apendice: n°1 pag.281) y (n° 2 pag.286). Así mismo durante los días del desarrollo del programa se utilizo la observación participante²⁷ con el fin de complementar los resultados finales.

En el cuestionario estan preguntas de sí o no, preguntas en las que se requiere una respuesta cualitativa y otras de selección multiple.

4.3.2.3. Procedimento e progettazione

Después de las conclusiones obtenidas en los anteriores programas se elaboro, en enero de 2017, se creo el diseño de un nuevo programa añadiendo mejoras y nuevas ideas, obtenidas de la experiencia y la investigación teórica.

El diseño del programa fué realizado por la misma doctoranda Beatriz Dominguez al igual que su proyectación y seguimiento desde el principio hasta el final teniendo en cuenta todo el proceso. El percurso y la investigación de estos años últimos años analizada y estudiada han estado conectadas. Se conto con el apoyo de la universidad de RomaTRE y el laboratorio Formazione e lavoro.

²⁷La observación participante, es utilizada para compartir con los investigados su contexto, experiencia y vida cotidiana, para conocer directamente toda la informacion poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, es decir, conocer lo habitual de un grupo desde el interior del mismo.

Dado la internacionalidad del programa se decidió que todos los documentos e información estuvieran en tres idiomas: italiano, inglés y español. Las ponencias serían en estos idiomas a elección del experto o mayoría del interés del público.

Se contactó con profesores expertos en la materia acordes con la elección de los temas de interés, emprendedores que de forma autobiográfica contaban su experiencia basada en la cultura emprendedora que habían adquirido y se les propuso participar en este programa innovador.

Las actividades se han realizado en diferentes bloques y tiempos, desarrollándose en diferentes escenarios para favorecer el cumplimiento de los objetivos planteados.

El programa se ha dado a conocer a través de diferentes vías, así como de la propia universidad de Roma³, con charlas informativas a los estudiantes de la facultad de ciencias de la formación y otros contactos con jóvenes emprendedores y otras personas interesadas en el fomento del talento.

Se creó una página web²⁸ “*ac ohc*” para informar detalladamente de los objetivos del programa y para dar a conocer los ponentes, los temas específicos a tratar por cada uno de ellos, informaciones relativas respecto a la logística del programa y el contacto personal para la resolución de cualquier duda que pudiera surgir. En la misma página web era posible descargar el programa detallado con las fechas y horarios establecidos.

²⁸ www.ontalent.net

Se decidió que el número total ha participar fuera de 40 personas, así que el grupo sería de 20 alumnos y 20 expertos.

Otro punto de gran importancia era la convivencia y vivir de forma experiencial entre estudiantes y docentes, por ello se decidió alojar a todos los participantes en una residencia universitaria ubicada en el centro de Pamplona, durante 6 días 5 noches

Se organizó un espacio networking para favorecer las relaciones, ideas y futuros proyectos entre estudiantes, directivos y docentes.

Se han utilizado preguntas abiertas para dar la oportunidad a los participantes para expresarse libremente, de esta forma se han obtenido respuestas valiosas llenas de detalles para la investigación. Esta info más precisa ha permitido conocer como piensas los participantes, qué es motiva y que cuál ha sido su experiencia en el programa.

Tipología de Competencias

COMPETENCIAS BÁSICAS O INSTRUMENTALES:

Son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales que, normalmente se adquieren en la formación general, básica, obligatoria, enfocadas a la comprensión y resolución de los problemas cotidianos y permiten, posteriormente, el ingreso al trabajo, por ejemplo: comunicación oral, escrita, lectura, cálculo

COMPETENCIAS GENÉRICAS, TRANSVERSALES, INTERMEDIAS, GENERATIVAS O GENERALES:

Se relacionan con capacidades, atributos, actuaciones y actitudes amplias, transversales a distintos ámbitos profesionales. Podemos citar la capacidad para trabajar en equipo; saber planificar, habilidad para negociar.

COMPETENCIAS ACADÉMICAS:

Competencias directamente vinculadas al trabajo disciplinario de orden superior, son los saberes propios de la epistemología disciplinar puestos en situación de resolver un problema concreto por ejemplo el pensamiento matemático, sociológico, físico, histórico. Requieren un desarrollo más complejo del pensamiento que el que supone un saber específico, un hecho aislado, aunque este tipo de saberes es parte necesaria de las competencias académicas (Díaz Barriga, 2006).

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS, TÉCNICAS O ESPECIALIZADAS:

Se relacionan con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y las competencias específicas de una determinada área de estudio, que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales o académicos. Entre ellas podemos encontrar la operación de maquinarias especializadas, formulación de proyectos de infraestructura, elaboración de mapas cartográficos, interpretación de variables climáticas.

META-COMPETENCIAS, META-QUALITIES O “META- SKILLS”

Son competencias genéricas, de alto nivel y alto componente cognitivo, que comprenden a otras competencias y que parecen favorecerlas, mejorarlas o posibilitar la adquisición de nuevas competencias. Generalmente se basan en la introspección, la metacognición, la auto-evaluación, el análisis de problemas, la creatividad, y el autodesarrollo.

4.3.3. Contenuti pedagogici e attività formativa

La progettazione della summer school ON TALENT, ha tenuto in considerazione le passate edizioni della summer school in termini di aspetti formali migliorabili quali logistica, materiali di studio, scelta delle attività di intrattenimento, per gli aspetti del contenuto pedagogico si ha fatto riferimento a quanto maturato durante il percorso formativo del dottorato di ricerca e alle esperienze formative che hanno accompagnato tale percorso.

Si è utilizzata la fase di analisi di lancio della summer school, attraverso l'analisi dei Focus Group per comprendere le aspettative in termini di Obiettivi di apprendimento²⁹ (learning outcomes) da parte del target group a cui è orientato il programma formativo. La progettazione formativa ha seguito le indicazioni date dal modello europeo delle qualifiche professionali (EQF) costituito dal sistema di conoscenza, competenza e skills (KSC) che nel 2008 è diventato ufficialmente il sistema di indicatori di performance per gli enti di formazione professionale e per le università. L'obiettivo principale dell'EQF è di facilitare la mobilità degli student europei e dei lavoratori favorendo e sostenendo l'apprendimento permanente.

La formulazione dei learning outcomes, ha permesso di stilare una lista di obiettivi di apprendimento e di competenze associabili in maniera tale da pensare ai contenuti e alle attività formative connesse.

²⁹ Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:111:0001:0007:EN:PDF>

L'obiettivo formativo della summer school ON talent è rappresentato dalla volontà di lavorare sulla competenza legata all'imprenditorialità, declinandosi in conoscenze, skills e attitudini.

Sense of initiative and entrepreneurship³⁰

***Definition:** Sense of initiative and entrepreneurship refers to an individual's ability to turn ideas into action. It includes creativity, innovation and risk-taking, as well as the ability to plan and manage projects in order to achieve objectives. This supports individuals, not only in their everyday lives at home and in society, but also in the workplace in being aware of the context of their work and being able to seize opportunities, and is a foundation for more specific skills and knowledge needed by those establishing or contributing to social or commercial activity. This should include awareness of ethical values and promote good governance.*

Essential knowledge, skills and attitudes related to this competence:

*Necessary **knowledge** includes the ability to identify available opportunities for personal, professional and/or business activities, including 'bigger picture' issues that provide the context in which people live and work, such as a broad understanding of the workings of the economy, and the opportunities and challenges facing an employer or organisation. Individuals should also be aware of the ethical position of enterprises, and how they can be a force for good, for example through fair trade or through social enterprise.*

***Skills** relate to proactive project management (involving, for example the ability to plan, organise, manage, lead and delegate, analyse, communicate, debrief, evaluate and record), effective representation and negotiation, and the ability to work both as an individual and collaboratively in teams. The ability to*

³⁰ European Commission. (2009). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: "Key Competences for a changing world: Progress towards the Lisbon Objectives in Education and Training: Analysis of implementation at the European and National Levels. COM(2009) 640.

judge and identify one's strengths and weaknesses, and to assess and take risks as and when warranted, is essential.

An entrepreneurial attitude is characterised by initiative, pro-activity, independence and innovation in personal and social life, as much as at work. It also includes motivation and determination to meet objectives, whether personal goals, or aims held in common with others, including at work.

Sulla base di tale macro obiettivo, sono state individuate per ciascuna giornata formativa una serie di competenze sulle quali lavorare. Alla competenza specifica sottendono attitudini specifiche che ci hanno consentito di pensare alle attività complementari.

Ogni momento formativo pertanto si configura, come una serie: di conoscenze teoriche e di analisi dei contesti professionali affrontati durante il programma; momenti formativi esperenziali progettati sulla base delle skills e delle attitudini legate a determinati costrutti; momenti di socializzazione e di ozio considerati complementari all'apprendimento.

Si riporta la suddivisione per ogni giornata formativa, indicando l'aspetto della competenza sulla quale si è deciso di lavorare, indicando, in questa fase le singole soft skills alle quali ci siamo dedicati.

Focus sulla competenza: **analysis skills and starting to develop career plan**

Soft skills target: *Personal Initiative has been defined as a behavioral syndrome, which manifests as an approach to work characterized by being self-starting, active, and persistent, consistent with the mission of the organization, goal-directed and action-oriented (Frese, 2001; Frese & Fay, 2001; Frese, Fay, Hilburguer, Leng, & Tag, 1997; Frese, Kring, Soose, & Zemple, 1996). PI is a work behavior characterized by its self-starting nature, its proactive*

approach and by persistence in overcoming the difficulties that emerge when attempting to achieve a goal (Frese et al., 1996, 1997). These characteristics make it easier for people to accept responsibility for a goal if it was initiated by them. This reminds us that the three characteristics of initiative are related despite the fact that, for more clarity, they are analyzed individually.

Focus sulla competenza: **Self-awareness and understanding formal and informal learning experiences.**

Focus sulla competenza: **Improve Networking**

***Soft skills target: Proactivity:** The second characteristic of the behaviors of personal initiative is that they are proactive. Proactivity involves having a long-term focus and not waiting until one has to respond to some demand (Frese & Fay 2001). One must anticipate problems and opportunities and turn them into goals. Likewise, Bandura (1997) suggests that the personal internal factors in the form of affective, cognitive, and biological events, behaviors and environmental events operate as determinants that affect each other mutually and bi-directionally. In the case of entrepreneurs, we think the role of initiative is essential in the diverse phases of launching a business, both at the stage of the initial idea and when starting up the project, as well as in the management and maintenance of the entrepreneurial project. And, according to the model proposed by Frese and Fay (2001), this initiative can receive feedback from the entrepreneurial process. Various studies show how initiative is positively related to entrepreneurial success (Koop, DeReu, & Frese, 2000) and, more specifically, proactivity has been considered an important predictor of entrepreneurial success (Lumpkin & Dess, 1996), and in fact, entrepreneurship may be considered an extreme case of initiative, becoming one's own boss, and self-starting an organization. With regard to the variable proactive personality, people with a high proactive personality are defined as relatively free from situational tensions and who effect changes in their environment. Moreover, they identify opportunities and act upon them, showing initiative, they decide to act*

and are perseverant even when this implies a considerable change (Crant, 1995).

°Focus sulla competenza: **Exploring Creativity**

***Self-starting:**Self-starting implies that a person does something without being told, without getting an explicit instruction, or without an explicit role requirement. This refers to self-imposed goals versus assigned goals (Frese & Fay, 2001).*

Focus sulla competenza: **Increasing Employability and spirit of initiative; Self evaluation: action plan for the future move forward.**

***Soft skills target: Persistence in overcoming obstacles** The third and last characteristic is overcoming obstacles or difficulties, that is, persistence. Persistence is usually necessary to reach one's goal. Generally, PI implies that something has changed. Self-regulating emotional processes are involved in overcoming obstacles (Karoly, 1993). That is, people must protect their goals even if they are not immediately achieved. Frese and Fay (2001) present a prerequisite so that the continuity of the goal will be more likely: a person should feel responsible for the goal and its results.*

Stabiliti gli obiettivi formativi e le competenze sottese, abbiamo individuato i contenuti pedagogici e i formatori da coinvolgere. Il coinvolgimento dei partecipanti è stato determinante anche nella scelta dei contenuti da somministrare; il ruolo dei dottorandi e del Laboratorio Formazione e Lavoro nella volontà di trasferire i risultati della ricerca ha conferito spessore e contribuito a compiere l'obiettivo del programma summer school "On Talent". Nello specifico il ruolo del Laboratorio Formazione e Lavoro è stato dato dalla presentazione dei seguenti Laboratori e delle diversi relatori esperti bene dil mondo imprenditoriale che professionale o docenti.

Le esperti e le suoi temi avute al programma "On talent" sono le siguenti:

1. Laboratorio e Formazione e lavoro Bricks x Tips.³¹ “LEGO: Desarrollo de las habilidades y competencias personales: creatividad, capacidad de emprendimiento, trabajo en equipo y colaboración”. Il Laboratorio. Andrea Budini.
2. “Education’s Words”.³² Dottoranda Roma3. Ivonne Lopez.
3. Laboratorio “Il viaggio alla tua migliore versione”³³. Il Laboratorio Formazione e Lavoro. Teresa Redomero.
4. “Ganar o aprender, lecciones de liderazgo”. Carlos Martinez de Armas.
5. “Innovación como inquietud, en los procesos, en el emprendimiento, en las ideas y en la educación”. Andrea Belleza.
6. “Be helpie. De los proyectos de andar por casa a la startup de millones de euros”. Miguel Pueyo.
7. “Tropiezo y empiezo”. Paula Díaz Echalecu.
8. “Arte, creación y las distintas facetas del talento”. Mikel Belascoain.
9. “Necesito que seas feliz para hacer de este mundo un lugar diferente. La R.S como camino a la realización personal”. Silvina Granero.
10. “Los talentos más buscados. ¿Que es lo que buscan los headhunters? ¿Y tú, como te vendes?. Aritz Rekalde.

³¹ Il Laboratorio Bricks X Tips, nasce dalle attività di ricerca afferenti al Laboratorio Formazione e Lavoro del Dipartimento di Scienze della Formazione dell’Università degli Studi Roma TRE. Tale Laboratorio è stato ideato dalla Dott.sa Caggiano Valeria, in questa edizione è stato gestito da due laureati in Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane, Andrea Budini e Virginia Calcinotti.

³² Il Laboratorio Education’s Words è stato ideato e presentato dalla Dott.sa Ivonne Lopez, dottoranda di ricerca in Educazione , Cultura , Innovazione presso l’Università degli Studi Roma TRE.

³³ Il Laboratorio **Il viaggio alla tua migliore versione** è stato ideato e presentato dalla Dott.sa Teresa Redomero, dottoranda di ricerca in Educazione , Cultura , Innovazione presso l’Università degli Studi Roma TRE.

11. “Liderazgo educativo en centros de secundaria. Relación con la percepción y la satisfacción laboral del profesorado”. Raquel de la Fuente-Anuncibay.
12. “La importancia del talento”. Roger Shua.
13. “Entrepreneurship Education: A global Evaluation of entrepreneurial attitudes and values”. Humphrey Akanazu.
14. “El talento en el emprendimiento “. Elsa Alvarez Morales
15. “La importancia de los valores y el coaching”. Adela Balderas
16. “Cultura organizzativa nelle scuole dall’ autonomia verso l’innovazione: un progetto applicato”. Mariella Di Maggio
17. “Trasferencia de empresas”. Valeria Caggiano.
18. “Inspirando y motivando” Proyecto Snowball. Javier Martín Lanas.
19. “Disfruta de tus miedos y logra tus objetivos”. Adrian Miranda.
20. “Start with why”. Adrian Larripa.

Fase de implementación o desarrollo.

A lo largo de estos 5 días de programa tuvieron lugar charlas en relación a los contenidos pedagógicos señalados en el siguiente apartado.

Entre las diferentes actividades para la mejora de competencias estaban los workshop dónde los estudiantes se metieron en juego y disfrutaron a la vez que aprendían, llevado a cabo por compañeros del doctorando de “Comunicazione, educazione e cultura” della università de Roma3.

La investigación académica también fue uno de los platos fuertes del programa donde se reunieron representantes de diferentes instituciones universitarias.

Entre las actividades de ocio había actividades culturales y gastronómicas al mismo tiempo que conocían la historia de las ciudades de Pamplona y San Sebastián.

Mediante el uso de las nuevas tecnologías, se facilitó el seguimiento del programa a través de un link. Además, se contó con la intervención de profesores de Ecuador y Nigeria por video conferencia.

La convivencia durante los 5 días fomentó el intercambio de ideas, el acompañamiento por parte del docente al estudiante, favoreciendo la comunicación y el orientamiento/ mentoring a los estudiantes. También facilitó el intercambio de idiomas, de conocimientos dando lugar a futuras sinergias entre todos los participantes.

En el apéndice nº 3 se adjunta la agenda del programa de forma detallada.

Fase de evaluación

Una vez finalizado el programa se enviaron por correo electrónico los cuestionarios a llevarlos a cabo a través del formulario de google form a todos los participantes, tanto expertos como estudiantes.. Mediante el programa microsoft excel 2007 se procedió al análisis de datos.

La información proveniente de la observación complementa los resultados obtenidos en el cuestionario.

4.4 Resultati

A continuación se presentarán los resultados en relación a varios aspectos; una primera parte estadística descriptiva con medidas de tendencia central y otra parte cualitativa.

4.4.1 Statistica descrittiva partecipanti

Con el fin de evaluar el impacto del programa, se han realizado una serie de preguntas mediante un formulario.

1. Genero

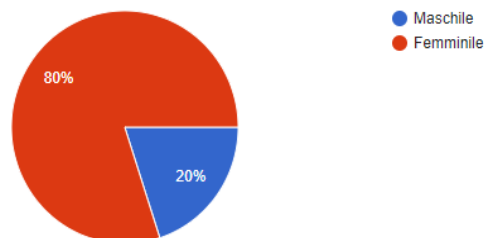


Figura 1.

En la Figura 1, se muestra el porcentaje de participantes 20% hombres (N=4) y 80% mujeres (N=16).

2. Edad

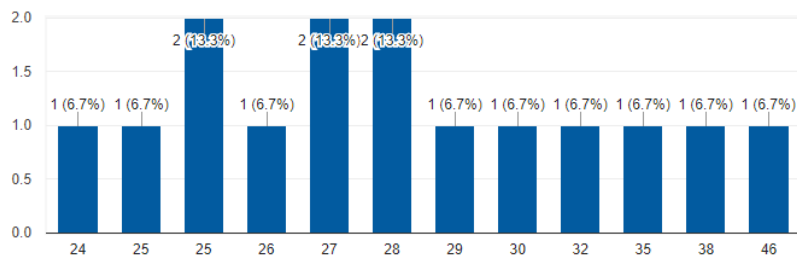


Figura 2.

En la tabla 2, se muestra la edad de los participantes desde 24 a 46 años. Siendo la media de (29,66 años). Siendo la desviación típica: 5,98

3. País

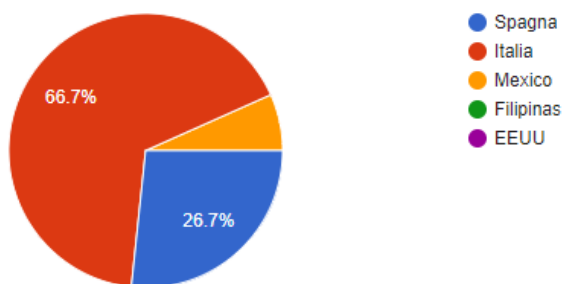


Figura 3.

En esta tabla encontramos el porcentaje de los países de proveniencia de cada participante siendo: (Españoles: 26,7%, Italianos 66,7% y Méjico 6,6).

4. Sector

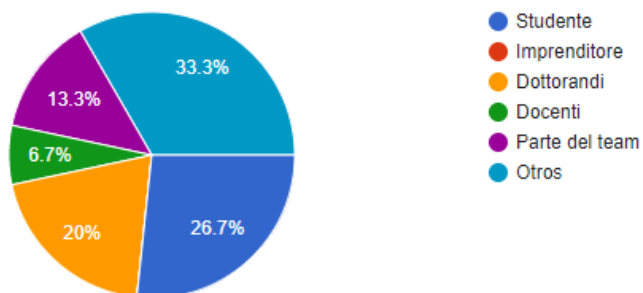


Figura 4.

En esta tabla observamos los diferentes sectores de dónde proceden los participantes así como: estudiantes (26,7%), emprendedores (33,3%), doctorandos (20%), docente (6,7%) y parte del team (%).

5. *¿Piensas que la inspiración y motivación es clave en la vida?*

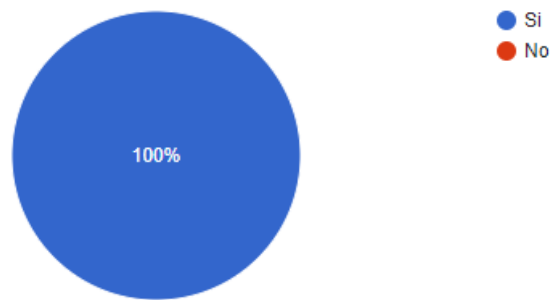


Figura 5:

El 100% de los participantes opinan que sí.

6. *¿Piensas que se han alcanzado estos objetivo con el programa?*

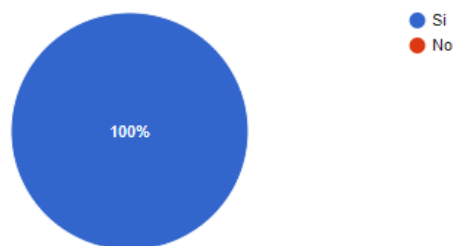


Figura 6

El 100% de los encuestados opinan que el programa “On Talent” ha alcanzado estos objetivos.

8. *¿Si el próximo año hubiera otra edición participarias?*

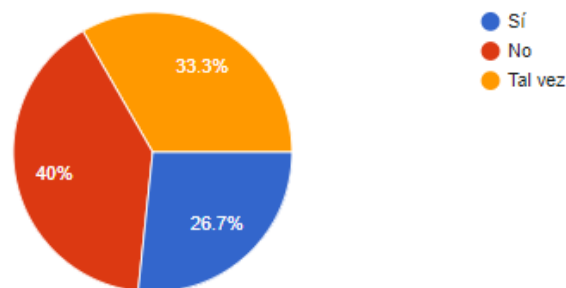


Figura 8

El 100% de los participantes opinan que participarían en otra edición.

9. *¿Tienes una idea emprendedora ?*

Figura 7.



El 33,3% piensa que podría tener la idea. El 40% piensa que no la tiene y el 26,7% tiene una idea emprendedora.

11. *¿Te gustaría compartirla en el próximo programa ?*

Tabla 11.

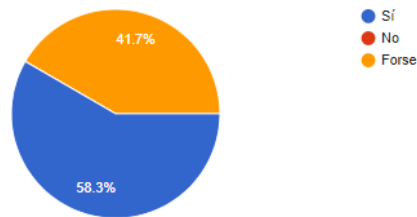


Figura 11.

Sobre las personas que han opinado que tiene una idea el 41% quizás la compartiría y el otro 58% restante quería compartirla seguro.

12. *¿Piensas que 5 días son una duración apropiada?*



Figura 12.

El 100% han respondido que 5 días son una duración apropiada para llevar a cabo el programa.

13. *¿ Piensas que los argumentos tratados fueran en relación al objetivo del programa?*



Figura 13

El 100% de los participantes opinan que los argumentos tratados cumplen el objetivo del programa.

14. *¿Las expectativas a nivel del programa han sido satisfechas?*

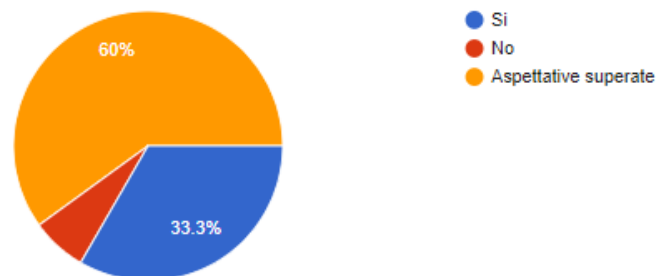


Figura 14

El 33,3% piensan que ha sido superada las expectativas del nivel del programa. El 60% piensan que han sido superadas y por el contrario un 0.7% piensa que no.

15. *¿Que actividad o bloque han encontrado más interesante o te ha gustado más?*

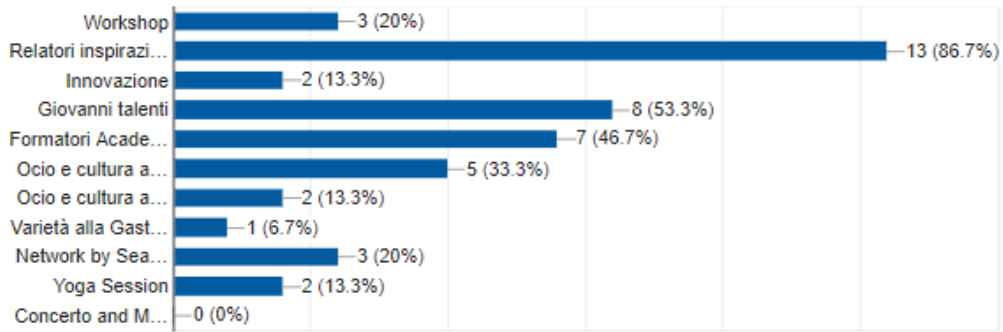


Figura 15

Las actividades que más interesante han encontrado son:

- Ponentes motivadores
- Jovenes Talentos
- Formación academica
- Ocio y cultura
- Workshop
- Network
- Innovazione
- Yoga

16. *¿Piensas que los días del programa son los adecuados ?*

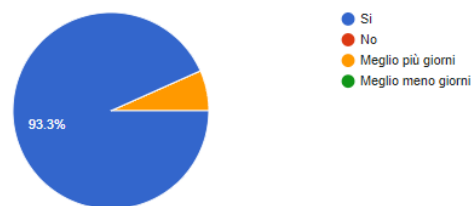


Figura 16

La mayoría de los participantes con un 93,3% opinan que la duración de 5 días de programa son los adecuados. Un 6,7 % opina que sería mejor que durará 2 días.

17. *¿Qué piensas del concepto de vivir todos los participantes del programa juntos?
¿Piensas que favorece el impacto positivo?*



La mayoría de los participantes opina con un (73,3%) que es mejor para favorecer el desarrollo de ideas de futuros negocios.

Con un (66,7%), opinan que viene bien para mejorar el network entre los participantes. Y por ultimo con un (53,3) han opinado que viene bien para conocerse.

18. *¿Estás interesado de profundizar cualquier tema?*

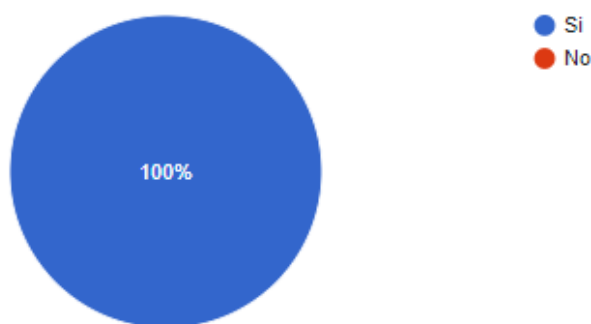
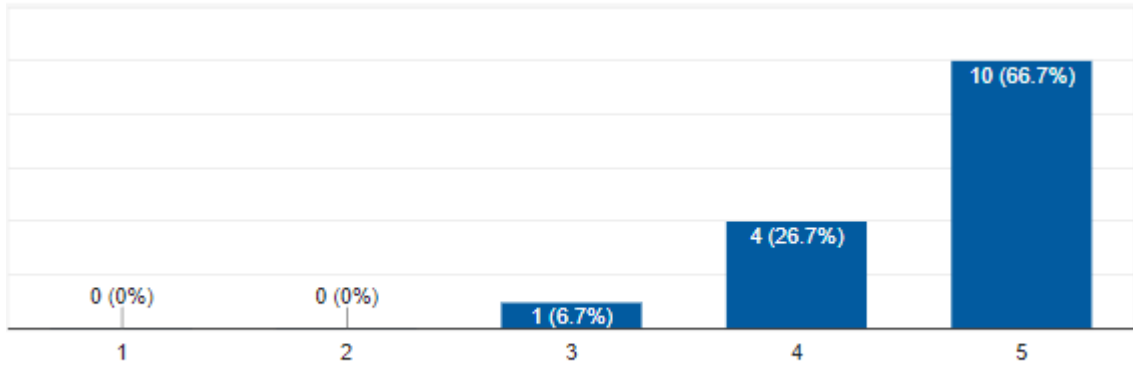


Figura 18.

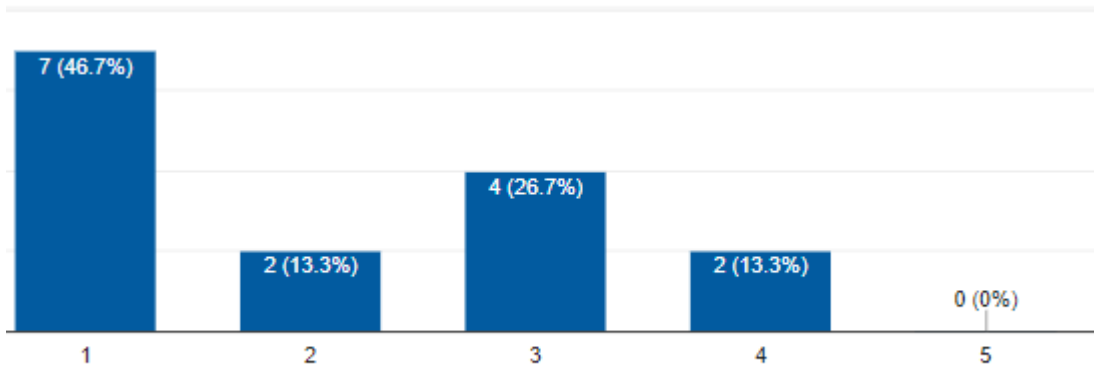
19. *¿El nivel con el que han estado tratadas las tematicas de los contenidos te parece adecuada?*



Con la escala de LIKERT hemos observado que con un (66,7%) piensa que mucho.

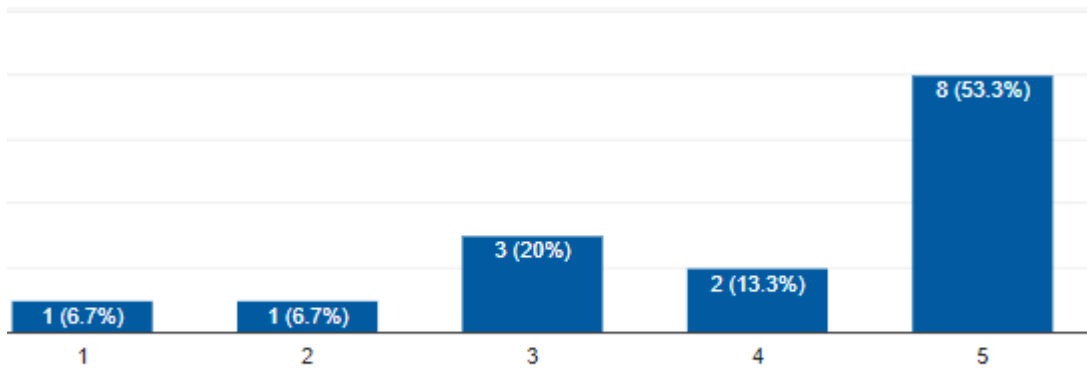
Con un (26,7%) bastante.

22. *El idioma del programa se ha realizado principalmente en español. ¿Ha sido presentado una dificultad para tí?*



Observamos que un (46,7%) de los participantes opina que nada. El (13,3%) piensa que casi nada, el (26,7%) piensa que poco y el (13,3%).

23. *¿Consideras que has mejorado el español?*



El (53,3 %) de los participantes piensa que mucho, el (13,3%) que bastante, el (20%) el (6,7%) que algo y el (6,7%) que no.

24. *¿Lo habrias preferido en lengua inglesa?*

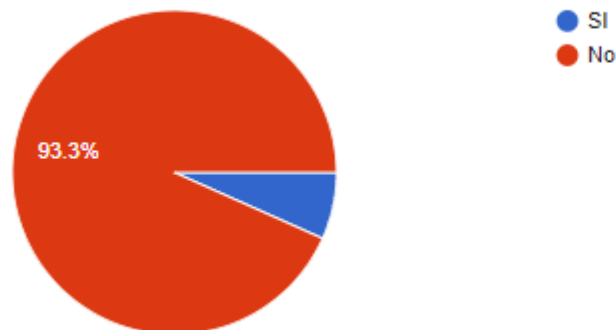


Figura 24

Casí todos los participantes con (93,3%) piensa que no y sólo un (0,77) opina que sí.

25. *¿Que ponencia entre los expertos te ha gustado más? Selecciona 3.*

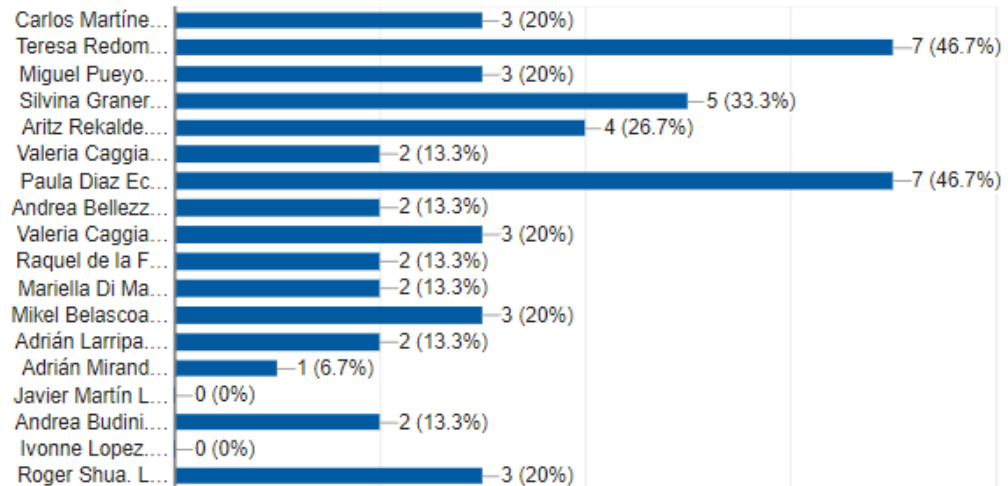


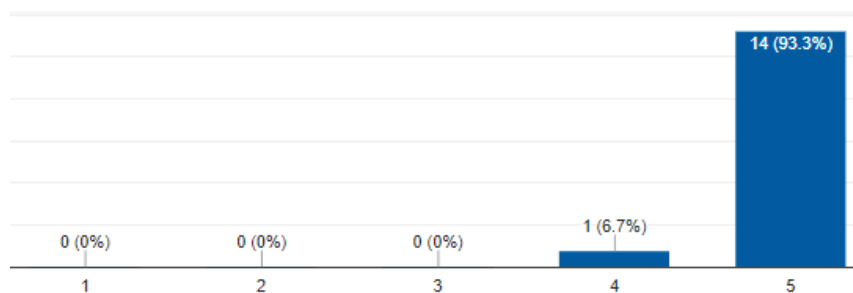
Figura 26

Los expertos con sus respectivos temas que más han gustado han sido:

- Teresa Redomero . “El viaje a tu mejor versión”
- Paula Diaz Echalecu . “Tropiezo y empiezo”.
- Valeria Caggiano. Moderatore nella tavola rotonda di ricerca "L'educazione del talento" / Moderadora en investigación mesa redonda "La educación del talento".
- Silvina Granero. “Necesito que seas feliz para hacer de este mundo un lugar diferente”. La Responsabilidad Social como camino a la realización personal.
- Aritz Rekalde. Headhunters, que es lo que buscan. “Los talentos más buscados" ¿Y tú, como te vendes?”.
- Carlos Martínez Armas . "Ganar o Aprender, lecciones de liderazgo".
- Miguel Pueyo. “Be Helpie. De proyectos de andar por casa a la startup de millones de euros"
- Mikel Belascoain. "Arte, creazione e le diverse sfaccettature del talento"/"Arte, creación y las distintas facetas del talento”.
- Roger Shua. "Leadership educativa nelle scuole secondarie, relazione con la percezione degli insegnanti e soddisfazione lavorativa"/ La importancia del desarrollo del talento.
- Andrea Bellezza. Innovación cómo inquietud, en los procesos, en el emprendimiento, en las ideas y en la educación/ L'innovazione nei processi, nell'imprenditoria, nelle idee e nell'educazione

- Raquel de la Fuente-Anuncibay. "Liderazgo educativo en centros de secundaria. Relación con la percepción y la satisfacción laboral del profesorado". /"Leadership educativa nelle scuole secondarie, relazione con la percezione degli insegnanti e soddisfazione lavorativa"
- Mariella Di Maggio. Cultura organizzativa nelle scuole, dall'autonomia verso l'innovazione: un progetto applicato.
- Andrea Budini. Taller de Lego: Desarrollo de las habilidades y competencias personales: creatividad, capacidad de emprendimiento, trabajo en equipo.
- Adrián Larripa. "Start with Why".
- Adrián Miranda. "Disfruta de tus miedos y logra tus objetivos".
- Ivonne Lopez. "Educations words".
- Javier Martín Lanás. Inspirando y motivando, ¿De qué estudias de que trabajas? Proyecto snowball.

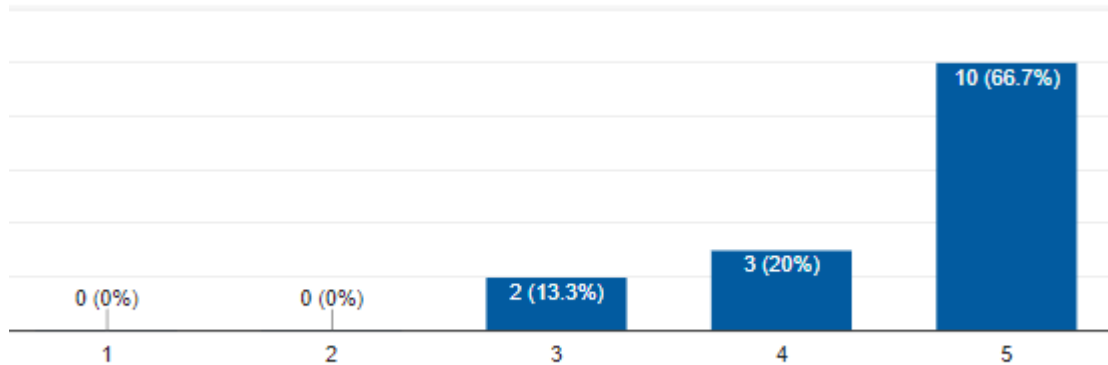
27. *Comunicación: en relación con la organización con los estudiantes, flexibilidad, atención, disponibilidad:*



Observamos que la mayoría con un (93,3%) opina que ha estado muy positivo

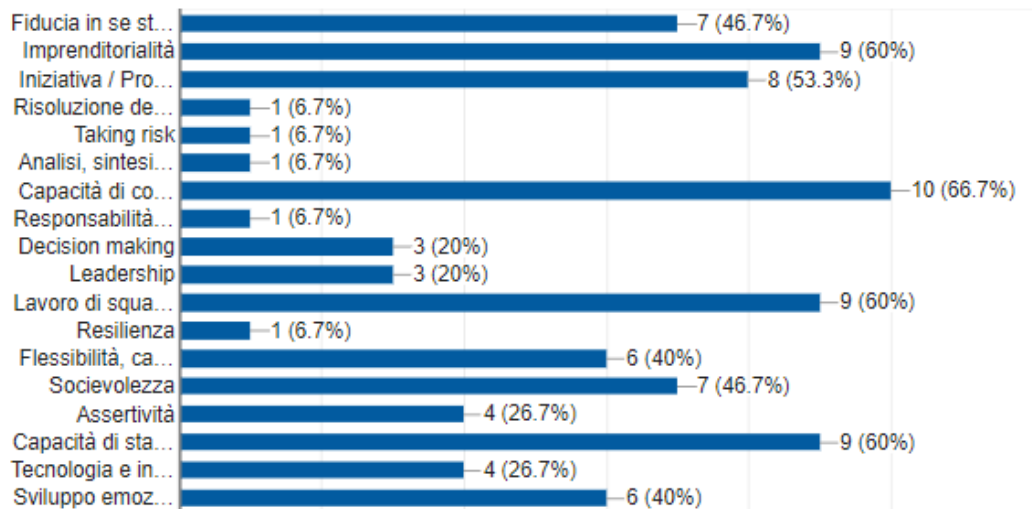
El restante (6,7%) que ha sido bastante positivo.

28. *Logistica: sala, audiovisuales, material utilizado como soporte para impartir las charlas y actividades:*



Un (67,7%) opina que ha sido muy positivo, un (20%) que bastante positivo y un (13,3%) piensa que normal.

29. *¿Sobre cuales competencias has trabajado este programa?*



Capacità di comunicazione/ Capacidad de comunicación (66,7%)

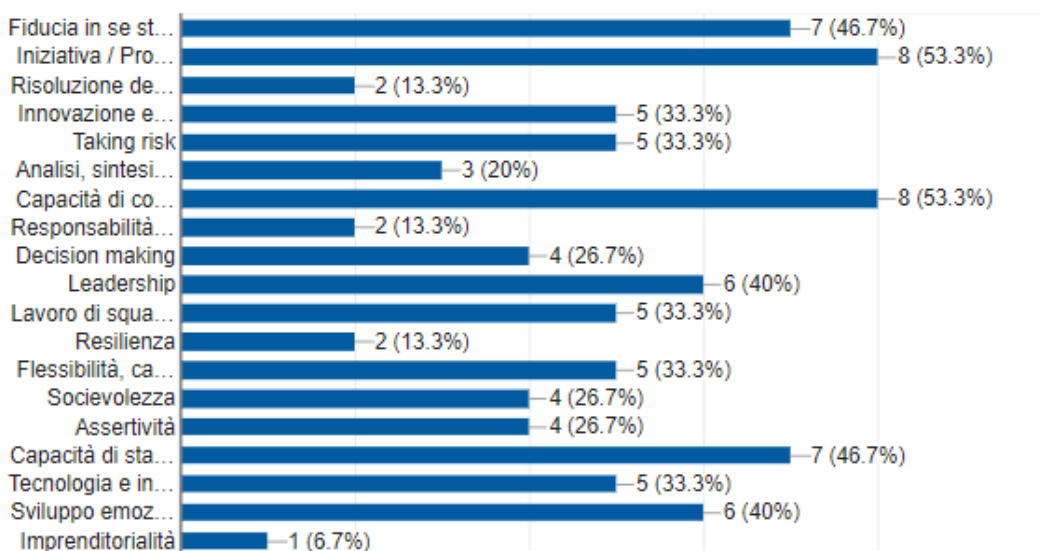
Imprenditorialità/ Emprendimiento (60%)

Lavoro di squadra/ Trabajo en equipo (60%)

Capacità di stabilire contatti/ Capacidad de establecer contactos(networking) (60%)

- Iniziativa – Proattività/ Iniciativa- Proactividad (53,3%)
- Fiducia in se stessi/Confianza en si mismo (46,7%)
- Socievolezza/ Sociabilidad (46,6%)
- Flessibilità, capacità di adattamento/ Flexibilidad, capacidad de adaptamiento (40%).
- Sviluppo emozionale/ Desarrollo emocional (40%)
- Assertività/ Asertividad (26,7%)
- Tecnologia e innovazione/ Tecnología e innovación (26,7%)
- Decision making/ Toma de decisiones (20%)
- Leadership/ Liderazgo (20%)
- Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione/ Resolución de conflictos y técnicas de negociación (6,7%)
- Taking risk/ Manejo de riesgo (6,7%)
- Analisi, sintesi e critica/ Análisis, síntesis y crítica (6,7%)
- Resilienza/ Resiliencia (6,7%)

30. ¿Que competencias te gustaria continuar trabajando?



Iniziativa- Proattività/ Iniciativa- Proactividad (53%)

Capacità di stabilire contatti/ Capacidad de establecer contactos (networking) (53%)

Fiducia in se stessi/ Confianza en sí mismo (46,7%)

Leadership / Liderazgo (40%)

Sviluppo emozionale / Desarrollo emocional (40%)

Tecnologia e innovazione/ Tecnología e innovación (33,3%)

Lavoro di squadra/ Trabajo en equipo, Taking risk/ Toma de riesgos (33,3%)

Flessibilità, capacità di adattamento/ Flexibilidad, capacidad de adaptación (33,3%)

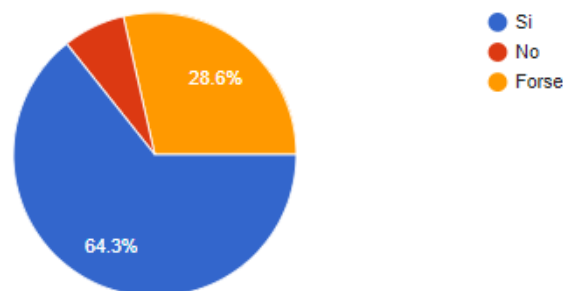
Decision making/ Manejo de decisiones; Assertività / Asertividad ; Socievolezza/ Sociabilidad (26,7%)

Analisi, sintesi e critica/ Analisis, síntesis y crítica (20%)

Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione / Resolución de conflictos y técnicas de negociación; Resilienza/ Resiliencia; Responsabilità e perseveranza/ Responsabilidad y perseverancia (13,3%)

Emprendimiento (6,7%)

31. ¿Te gustaria hacer parte de un equipo “On Talent?”



El 64% de los participantes ha contestado que sí.

Y el 28% ha contestado que quizás.

Validazione qualitativa dei partecipanti:

7. ¿Porque piensas que la inspiración y la motivación son valores clave en la vida?

- Porque necesitamos estar inspirados para afrontar todo lo que nos viene.

-Competencies diferentes Investigaciones network.

-È sempre possibile nella vita raggiungere i propri obiettivi professionali o personali, l'ispirazione e la motivazione sono elementi essenziali affinché possa succedere.

- Porque ambas son necesarias. Las dos te pueden ayudar a avanzar hacia tus objetivos. Pero hay que tener claro que viene de fuentes distintas: la motivación necesita un motivo, la inspiración necesita un propósito y la conexión con nuestro interior, con nuestros valores.

- Perché è ciò che ci permette di prendere le decisioni nella vita.

In assenza di ispirazione vera è più difficile e richiede più tempo raggiungere una motivazione vivida e valida necessaria per qualsiasi aspetto della vita.

- Il cammino al autodescubrimiento grazie alla ispirazione e alla motivazione è una fase fondamentale nella vita per essere felice.

Si perché sei più convinto, più positivo.. hai un'approccio diverso nel fare le cose.. le fai con più interesse, passione, impegno e ciò che fai viene meglio.

- Perché è stata un'esperienza unica e di grande fonte di ispirazione, spendibile nella vita quotidiana.

Perché spinge a fare quel che prima non avresti mai fatto!

- Sono indispensabili per il raggiungimento di obiettivi

perché avere una visione condivisa della propria prospettiva di vita aiuta a perseguire obiettivi sempre più alti.

- Perché tutte e due impulsano l'azioni.

Per che solo di questa maniera si può andare avanti, cercando motivazione alla vita.

- Perché senza ispirazione nn c'e' direzione.

10. ¿Te gustaria desarrollar una idea emprendedora? ¿Cuál?

Influencer marketing

Aprire un " Nido Famiglia" e creare una rete di nidi che permetta a molte mamme di gestire gli impegni famigliari e il lavoro in totale autonomia.

Formazione a distanza per bambini

19. *¿En que temas de los tratados en el programa "On Talent" te gustaría profundizar.?*

- Inspiración y motivación
- Formación de Los Formadores
- Innovazione, marketing e lavoro di gruppo
- Sobre temas de innovación, emprendimiento, tecnología y desarrollo personal.
- La ricerca in educazione
- Sarebbe bello una sessione dedicata all'ascolto delle idee dei partecipanti.
- Il fomento delle competenze con questo tipo di programma.
- Sulla responsabilità sociale, il talento e la capacità di coglierlo e saperlo vendere, ETICA, pensiero critico, coaching, equipo.
- Il tema dell'innovazione
- La motivazione interna e gli stati d'animo che vive l'imprenditore
- Innovazione
- Sviluppare idee e negoziare future relazioni
- Sull'autoconoscenza
- Motivazione personale e sviluppo emozionale.
- Kidpreneurs

21. *¿Porque te han gustado la tematica tratada en el programa?*

- Porque son temas de actualidad.
- Referencias adecuadas.
- Tematiche interessanti,tempi ben organizzati,ottime location

- Porque son temas de actualidad en los que es importante de estar a la orden del día.
- I temi erano trattati in modo coinvolgente
- la professionalità e disponibilità dei relatori ha permesso una fruizione accessibile dei contenuti senza perdere in qualità.
- I relatori erano eccellenti.
- Non ho un motivo, credo il contesto, come è stato organizzato, la disponibilità dei relatori nello spiegarti.
- Workshop sono stati molto interessanti e in maniera divertente
- I relatori hanno esposto bene le loro tematiche mostrando tutto il loro coinvolgimento emotivo e la loro passione, cercando di trasmetterla a noi, ed erano sempre disponibili per chiarimenti.
- Le tematiche trattate erano collegate all'ispirazione e alla motivazione
- Abbastanza.
- I livello dei relatori era ottimo e sapevano trasmettere le sue idee.
- Per che ora la innovazione, la imprenditorialità e la creatività sono temi di attualità che hai bisogno di migliorare.
- Perché sono temi di attualità

26. ¿Por qué te han gustado los temas de los expertos?

Porque fueron muy interesantes y constructivos

Life long learning

Sono gli argomenti che mi hanno coinvolto di più

Porque realmente me han inspirado y han hablado de temas que me interesaban. Me han resultado muy amenos e interesantes.

Con il dott. Martinez ho avuto la sensazione poi confermata personalmente di una medesima attitudine e predisposizione verso i temi del mondo del lavoro. Alla dottoressa Paula vorrei dire grazie perché dopo la sua sessione ho avuto una fortissima spinta verso il raggiungimento degli obiettivi personali. Miguel è stato il relatore che ha colpito molto per quello che ha raccontato e per la forza di volontà mostrata.

Hanno dimostrato il suo talento attraverso temi diverse.

Sono stati tutti molto professionali

perchè sono stati i tre interventi più coinvolgenti ed originali

Hanno trasmesso interesse e passione per le loro attività

incisive e chiare le loro proposte

Molto strutturati e di ispirazione

32. Otras observaciones:

Me ha encantado, una experiencia súper positiva y enriquecedora

Ha sido una experiencia muy enriquecedora.

Me ha encantado poder tener la experiencia de participar y vivir la experiencia. Ha sido muy enriquecedora y me he inspirado y motivado para afrontar la próxima etapa que empiezo. Me ha gustado mucho conocer personalmente y tratar a todos los ponentes de una manera cercana y poder intercambiar ideas. También mi network ha crecido considerablemente. Participaría encantada en una próxima edición. Este tipo de programa tiene una visión y una aportación importante en el paradigma de la educación porque educa y forma de una manera holística al mismo tiempo que disfrutas de cada momento que vives en cada actividad y bloque del programa.

La summer Spaziava su molti argomenti diversi ma ha conservato una linea comune sensibile che ha permesso di tracciare una rotta ed indicazione personale. Dedicare degli spazi e tempi alla condivisione in itinere di idee e progetti per la creazione di un impresa o di una startup, coinvolgendo studenti di diverse discipline.

È stato una esperienza fantastica. Il fatto che è stata svolta a Settembre ha permesso di ritornare il corso accademia con una motivazione molto alta per affrontare qualcosa che ti venga di fronte.

Il programma On Talent mi è stato molto utile per conoscere nuove persone, sviluppare nuove competenze, ma soprattutto è stata una bellissima esperienza di vita. Mi è piaciuta molto l'alternanza workshop/visite, credo sia molto produttivo dal punto di vista emotivo e lavorativo.

Sono molto soddisfatta del programma perchè ha unito, in modo equilibrato, momenti di svago a momenti di formazione ed ispirazione; aggiungerei solo alcuni laboratori in più in modo da essere ancora più coinvolgente e da far toccare con mano ciò di cui si parla o su cui si può lavorare.

Avrei preferito avere più tempo per prepararmi per questa esperienza, ma ripensandoci l'effetto sorpresa ha smosso corde dentro di me che non mi aspettavo. Grazie <3

È stata un' esperienza molto gratificante che mi ha fatto crescere.

E stata una sperienza molto emozionale alla mia vita, e stato un prima e un dopo...Mi sento più motivata per fare fronte a tutto che prossimamente arrivare. Mi sento molto ispirata per le persone che ho conosciuto e penso sia stato o stesso per tutti. Per che solo era condividere felicita per tutta la durata del programa. Ho imparato tutto il tempo.

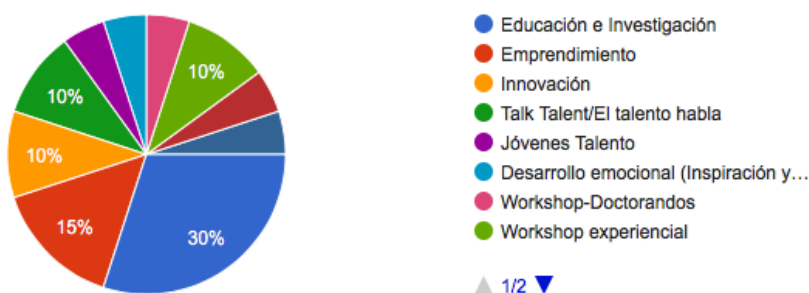
Mi a ispirat e motivato tanto che mi sento forte per affrontare tutte le sfide . Vorrei partecipare di nuovo in altra ediziona, mi sembra una sperenza molto ispiratora e interesante

▪ **Statistica descrittiva docente**

A continuación encontramos los diferentes porcentajes de cada actividad en la que ha participado el experto: El campo con mayor porcentaje es Educación e investigación con un 36,3% , emprendedores con un 17,6 % y personas provenientes del mundo de la innovación con un 11,8 %. Le sigue Workshop experienciales, jovenes talento, desarrollo emocional, Workshop de Doctorandos, Talk Talent.

¿A que bloque del programa pertenece la actividad que ha realizado?

20 respuestas



El porcentaje en relación a las actividades que se han realizado son las siguientes:

Educación e investigación (30%)

Emprendimiento (15%)

Innovación (10%)

Talk talent / El talento habla (10%)

Jovenes talento (5 %)

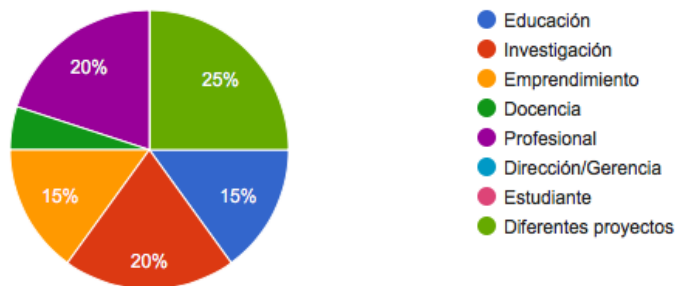
Desarrollo emocional (5%)

Workshop doctorandos (5%)

Emprendimiento (5%)

¿A que sector perteneces?

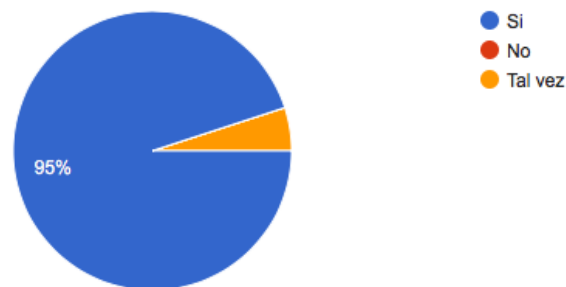
20 respuestas



Estos pertenecían mayoritariamente del sector de investigación (20%), personas que trabajan en diferentes proyectos (25%), profesional (20%), emprendimiento, educación, con un (15%).

¿Piensas que la evolución de la educación podría fortalecerse con cursos de este tipo (que abarcan otros planos ...ucativos más allá de los tradicional)?

20 respuestas

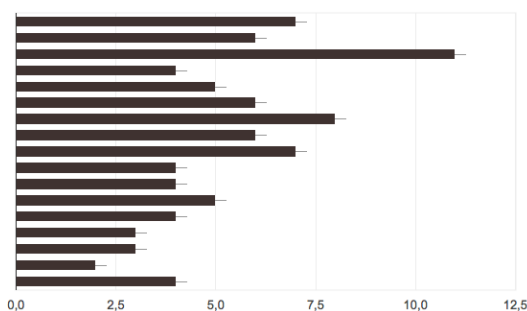


De los encuestados 19/20 piensan que este tipo de programas impacta positivamente en los participantes del programa con un 95%. Sólo 1 persona piensa que tal vez.

- Emprendimiento / Análisis, síntesis y crítica/ Responsabilidad y perseverancia (6 votos)
- Liderazgo (5 votos)
- Resiliencia / Resolución de conflictos / Talking Risk / Trabajo en equipo/ Flexibilidad/ Desarrollo emocional (4 votos)
- Sociabilidad / Networking (3 votos)
- Innovación y tecnología. (2 votos)

A la hora de desarrollar tu actividad, ¿cuáles son las 5 competencias que valoras más en tí mismo?

20 respuestas

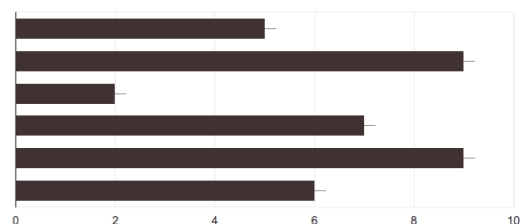


Las competencias más valoradas en uno mismo a la hora de desarrollar sus actividades son.

- Iniciativa-Proactividad (11 votos)
- Capacidad de comunicación. (8 votos)
- Confianza en sí mismo y Toma de decisiones (7 votos).
- Emprendimiento/ Análisis, síntesis y crítica / Responsabilidad y perseverancias/(6 votos).
- Talking Risk/ Resiliencia/ Trabajo en equipo/ Flexibilidad y adaptación y desarrollo emocional (4 votos).
- Sociabilidad/ Networking (3 votos).
- Innovación y tecnología/ Manejo del riesgo. (2 votos)

¿Por qué crees que hoy en día se tiende a incorporar este tipo de programas en las instituciones educativas?

20 respuestas



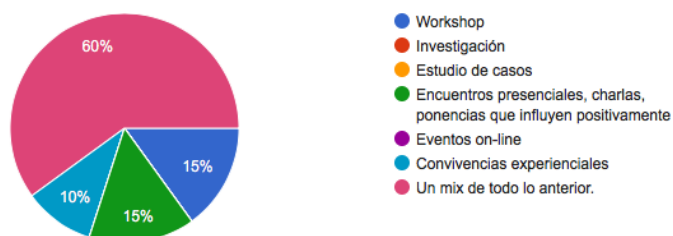
(9 personas) han votado a que creen que se tienen a incorporar este tipo de programas a traves de profesores motivados que han comprendido que sus estudiantes están más abierto a adquirir conocimientos y tambien otras 9 personas opinan que hay un conocimiento en que la educación esta cambiando y se debe adpatapr a proveer de las necesidades actuales.

(7 votos) piensan que las empresas empiezan a valorar otras cuestiones en lo que se refiere a las competencias de sus empleados.

(6 votos) opinan que la educación requiere reinventarse o seguir otros modelos más acordes a las necesidades actuales.

Desde tu experiencia, ¿Cuál de todas herramientas favorece más el "despertar" del Talento en los estudiantes universitarios?

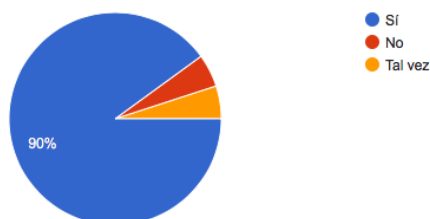
20 respuestas



Sólo un 10% opina que el desarrollo se despierta en convivencias, 15% opinan que con workshop y encuentros presenciales, charlas. Y un 60% de los encuestados opina que lo más conveniente es un mix de workshop, investigación, estudio de casos, encuentros presenciales, eventos online y a través de experiencias informales y variadas.

¿Piensas que la universidad debería fomentar más una educación basada en el desarrollo de competencias más...omento actual que nos encontramos?

20 respuestas

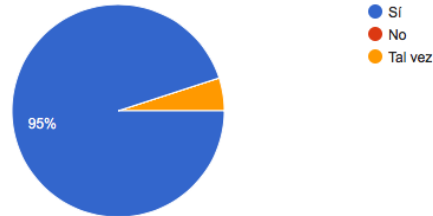


El 90% de las personas opia que la universidad debería fomentar la educación basada en el desarrollo de competencias más específicas relacionadas con la demanda actual el

10% opina que no, junto otro 10% que opina que tal vez.

¿Consideras que este tipo de programas impacta positivamente en los estudiantes y demás participantes?

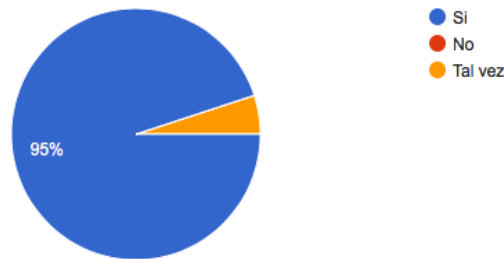
20 respuestas



El 95% de los participantes como ponentes considera que este tipo de programas impacta positivamente en los estudiantes y demás participantes. El 5% que tal vez.

¿Piensas que la evolución de la educación podría fortalecerse con cursos de este tipo (que abarcan otros planos ...ucativos más allá de los tradicional)?

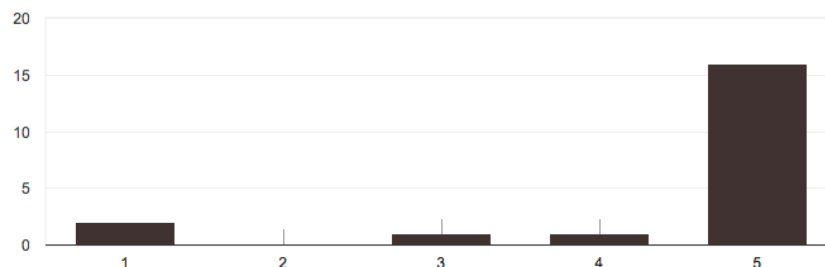
20 respuestas



El 95% opina que la evolución de la educación podría fortalecerse con variedad de cursos que abarcan otros planos más allá de lo tradicional.

¿Piensas que la cultura emprendedora podría mejorarse e impactar de una forma positiva en la sociedad si se fomentará desde las aulas?

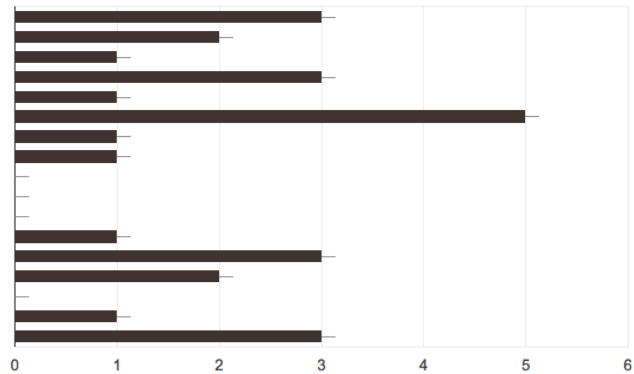
20 respuestas



En la escala likert valorada del 0 al 5, un 10% opinan que no. El 5% que posiblemente, otro 5% piensa que casi seguro y el 80% restante opina que se podría mejorar el impacto de forma positiva en la sociedad si se fomentara desde las aulas una cultura emprendedora.

Elige 2 de las ponencias que más te gustaron del programa:

14 respuestas



A continuación se muestran las actividades o charlas que más gustaron entre los expertos:

Tropiezo y empiezo – Paula Diaz Echalecu (5 votos).

Emprende tu viaje. Teresa Redomero (4 votos)

Ganar o aprender, lecciones de liderazgo, Carlo Armas (3 votos).

Transferencia de empresas -Valeria Caggiano (3 Votos).

Disfruta tus miedos y logra tus objetivos - Adrian Miranda. (3 votos).

Emprende tu viaje. Teresa Redomero (4 votos)

La importancia del Talento- Roger Shua. (3 votos)

Be-helpie. De proyectos de andar por casa. Miguel Pueyo (1 voto)

Educations words, Ivonne. (1 voto)

Tip for BRICKS. Andrea Budini (1 voto)

“4 whys”. Adrian Larripa (1 voto)

▪ Validazione qualitativa dei docenti

¿Por qué crees que la evolución de la educación podría fortalecerse con cursos de este tipo? 18 respuestas.

- Porque impactan positivamente en los participantes, siendo de inspiración y motivación para afrontar el avenir. Se trabajan muchas competencias y se favorece el intercambio de ideas al mismo tiempo que se amplía el networking.
- Es interesante ver otros puntos de vista y perfiles de otros ámbitos.
- Porque la teoría sola ya no vale y verlo en personas que lo han probado es fundamental.
- Per l'approccio esperenziale; per la visione olistica; per la didattica trasversale e multidisciplinare; per la convivenza extra-aula.
- Porque las personas somos mucho más que una cabeza a "educar/entrenar", por tanto debemos ocuparnos también de todos los demás planos que conforman a una persona. Además, hay datos que comprueban que la educación holística genera mejores resultados en la educación del intelecto también. Y porque si la educación no evoluciona al ritmo de las generaciones multi task, se va a convertir a un espacio cada vez más reducido.
- Sí, porque la educación tradicional se restringe a la universidad, y salir de este contexto formal universitario permite el desarrollo de competencias diferentes y necesarias para todos los ámbitos de la vida.
- Perché sono intensivi.
- Completan una mirada profesional fuera del mundo académico.
- Personas interesadas pueden ver qué hay más gente emprendiendo y tener puntos de apoyo que en un simple café te resuelven dudas porque ya lo han vivido.
- Sí, experienciaa de otros países de experiencias prácticas de emprendimiento y motivación. Bottom – up.
- Porque impactan positivamente entre todos los estudiantes que participan y hacen que se fomente otras competencias al mismo tiempo que aprende.
- Porque se trabaja el aprendizaje a través de otras vías y ayuda a fomentar el talento que cada uno tiene.

- Porque ayudan al estudiante a fomentar competencias de una manera diversa a la que se puede impartir desde un aula.
- Es positivo que los jóvenes reciban visiones de la educación alejadas de las opciones regladas; de este modo existe más libertad en el mensaje que se pretende transmitir.
- Es muy bueno tomar el pulso de la realidad.
- Perchè danno la possibilità di capire che esistono vari tipi di talento e vari tipi di espressione del medesimo. ognuno ha il compito di ricercare il proprio e non sprecarlo
- Porque fomentar un desarrollo más dinámico y proactivo mediante actividades variadas que no suelen desarrollar dentro de las aulas universitarias.
- Porque se combinan el aprendizaje de competencias emprendedoras a través de diversas actividades que ayuda a desarrollar el talento de cada persona.

¿Podrías nombrar 3 competencias que consideres de las más importantes a fomentar en el entorno educativo y comentar brevemente por qué? 20 respuestas.

- El emprendimiento, porque faltan personas con más coraje para ser los protagonistas del cambio. Networking, porque engloba las capacidades de saber comunicar y unir puntos. La Comunicación, en relación a los tiempos que cambian y el saber hacerlo bien es muy importante.
- Desarrollo personal conocimiento de las personas y conocimiento del mercado profesional real. Creo que muchas veces las cosas se quedan en teoría y cuando se sale al mercado laboral nos podemos encontrar con otras dificultades.
- Habilidad de adaptación, productividad en el trabajo y divergencia en la personalidad
- Autoipoiesi, perchè la capacità di reinventarsi costantemente a partire da se stessi è fondamentale per affrontare la contemporaneità; resilienza, perchè solo sublimando le debolezze e le criticità e trasformandole in punti di forza si può forgiare il successo; innovazione, perchè il mettersi costantemente in discussione significa saper uscire dalle proprie cornici sviluppando un punto di vista più ampio.
- 1.- Ética: Una persona puede ser la mejor en lo que hace, pero si no tiene ética, nada de lo demás vale. 2.- Empatía: Para todo lo que hacemos en la vida, la empatía es vital; para vincularnos y trabajar en equipo, o solamente para alcanzar nuestros propios objetivos. Además, estoy convencida que la evolución que perdura es la que se da en un colectivo (las individuales duran menos, o no

perduran), y sin empatía por parte de sus miembros el pensamiento colectivo no puede generarse. 3.- Resiliencia: Nos enseñan lo que es el "Éxito" (y más en la sociedad actual) pero no nos preparan para la frustración. La resiliencia es esa capacidad que nos permite aprender de los "fracasos" (escribo amos entre comillas porque son conceptos instalados que podríamos discutir) y volver a comenzar.

- Trabajo en equipo, porque la sociedad cada vez está más individualizada. Toma de decisiones, porque es una competencia importantísima para la vida. Iniciativa, también necesaria tanto en el ámbito universitario, laboral como cotidiano.
- Imprenditorialità , soft skills, self leadership.
- Lavoro di squadra, flessibilità, proattività.
- Emprendimiento, innovación, lean startup.
- Capacidad de adaptación, comprensión de la visión estratégica a lograr y clima de equipo.
- Practicidad, creatividad y llevar a la acción.
- Creatividad. Curiosidad. Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo porque cada vez se trabaja más en grupo, emprendimiento porque es la base de la proactividad que nada en uno mismo, colaboración porque cada día más también se hace sumándose a otras redes.
- Flexibilidad, proactividad y resiliencia.
- Capacidad de análisis, síntesis crítica, trabajo en equipo y ética.
- Autoconocimiento: saber qué quiere uno mismo de su vida. Cooperación: para huir del individualismo. Autocrítica: saber cuándo has fallado para no volver a recaer.
- Capacidad de aprendizaje, la gestión de proyectos y la creatividad. Creo que lo más importante es habilitar a los alumnos a tener la mente abierta y ayudarles a desarrollar sus propias iniciativas.
- motivazione valida: senza una motivazione valida si rischia di perdere tempo e risorse. resilienza: la capacità di far fronte ad ostacoli interni ed esterni per perseguire un obiettivo. leadership: personale e di gruppo, inteneddola come la capacità di saper dominare se stessi e saper guidare un equipe.
- Resiliencia, para levantarse de todas las pruebas que te pone la vida. Comunicación, porque no sólo importante que se dé sino que se trabaje en hacerla eficiente. Pro-actividad, porque hoy en día hacen más falta personas que tomen la iniciativa.
- Perseverante, comprometido y trabajo en equipo.

En tu opinión ¿Cuáles crees que son las habilidades y valores más demandados por las empresas a la hora de reclutar personal y por qué? 20 respuestas.

- Implicación. Con la filosofía, la misión y los valores de la empresa. Cada vez toma más fuerza la capacidad de trabajar como un equipo: 'Si la empresa gana, ganamos todos'. Especialización en nuevas tecnologías. Actitud positiva. Transmitir ilusión por los proyectos en los que se participa.
- Por lo que a mí me toca a mí me solicitan perfiles enfocados a las ventas. Pero cada día se necesitan conocimientos. Por lo que ami respecta pienso que en las empresas todo el mundo tiene que estar alineado con el marketing y las ventas.
- Flexibilidad de tareas a realizar para no encasillar los puestos de trabajo, empatía con clientes proveedores y compañeros para un ambiente óptimo y calidad en las funciones porque cada vez hay menos profesionales expertos.
- Proattività, perchè è la chiave per formare l'Intrapreneur; problem solving, perchè è il fulcro della personalità autonoma; capacità di relazione e comunicazione, perchè chiave del successo organizzativo.
- Responsabilidad, para desarrollar el trabajo encomendado Proactividad (en su justa medida), para intensificar las potencialidades de la empresa Toma de decisiones (depende del puesto de trabajo, pero en general se busca) Trabajo en Equipo Todavía la mayoría de las organizaciones dejan al margen la valoración de otras habilidades, aunque este movimiento se está produciendo inevitablemente.
- Confianza en sí mismo, porque se requieren personas que crean en sus capacidades y en el trabajo que desempeñan. Flexibilidad, o la capacidad de adaptación a nuevas situaciones, dado que, tanto a nivel organizacional como a nivel de funciones en los puestos de trabajo, los cambios son lo único constante. La honestidad está sobrevalorada.
- Soft skills, flessibilità, affidabilità.
- Lavoro di squadra, flessibilità, proattività.
- Compromiso y motivación.
- Implicación, criteria y capacidad de adaptación.
- Puedo hablar de mi empresa y buscamos personas con capacidades empatica para entender qué es una startup. Personas que más que buenas notas hayan hecho cosas fuera y además con actitud positiva a aprender y al cambio.

- Depende de muchos factores. Uno de los principales, aparte del sector, el tamaño de la empresa.
- Hoy en días trabajo en equipo, gestión del tiempo y eficacia y resolución de problemas. Porque cada vez más las personas se centran en solucionar lo que acontezca de manera más rapida y eficaz, con una visión global y de equipo.
- Flexibilidad y adaptación, innovación y resolución de conflictos.
- Comunicación, TIC`S y responsabilidad en cumplir objetivos.
- No me interesa el mundo de la empresa privada, luego no puedo responder a la pregunta. Pienso que la educación no debe responder a las necesidades de las empresas.
- Creo que todavía estamos en un momento en el que lamentablemente se recluta más por habilidades técnicas que creativas.
- Creo que todavía estamos en un momento en el que lamentablemente se recluta más por habilidades técnicas que creativas.
- Elasticità e cooperazione.
- Capacidad de análisis y critica. Comunicación. Trabajo en equipo. Son las 3 muy importante y van relacionadas entre sí.
- Compromiso, porque si no existe no se encuentra un porqué o para que, un sentido. Pro-actividad, porque es muy importante ser consciente de uno mismo y saber lo que puede aportar y en que momento, sin esperar a que te lo digan. Comunicación, porque si no hay comunicación la información ni las emociones se transmite, es importante para que todo el grupo tenga una visión conjunta con unas labores a ejercer y cumplir satisfactoriamente, como persona y grupo.
- Creo que todavía estamos en un momento en el que lamentablemente se recluta más por habilidades técnicas que creativas.
- elasticità e cooperazione.
- Capacidad de análisis y critica. Comunicación. Trabajo en equipo. Son las 3 muy importante y van relacionadas entre sí.
- Compromiso, porque si no existe no se encuentra un porqué o para que, un sentido. Pro-actividad, porque es muy importante ser consciente de uno mismo y saber lo que puede aportar y en que momento, sin esperar a que te lo digan. Comunicación, porque si no hay comunicación la información ni las emociones se transmite, es importante para que todo el grupo tenga una visión conjunta con unas labores a ejercer y cumplir satisfactoriamente, como persona y grupo.

¿Nos ayudas a pensar alguna idea innovadora (sólo titular la idea) sobre cómo la universidad puede acompañar a los estudiantes en esta realidad multitask que debe ser atendida?

- Haciendo más programas de este tipo. Favoreciendo el intercambio más todavía. Y ofreciendo módulos más diferentes que permitan la formación en competencias de otro modo.
- Poder elegir en las universidades por módulos de competencias más centrados en las necesidades actuales. Que las personas que estén al cargo de estudiantes sean personas con vocación que motiven, apoyen e inspiren a sus alumnos.
- Centrar más las carreras y los cursos en la vida profesional y lo que se van a encontrar después para no salir de las universidades y empezar a practicar de cero
- Creare centri di innovazione e accelerazione all'interno dell'università.
- La primera idea innovadora sería SIMPLEMENTE escucharlos. La segunda que se me ocurre en este momento es incluir como materia obligatoria en todas las carreras, al principio, un Seminario donde se aborden con técnicas vivenciales la motivación personal, el autoconocimiento y la innovación.
- Conócete a ti mismo para saber de lo que eres capaz.
- ENtrepreneurship Education Observatory.
- Hacer más acuerdos entre universidades y empresa para poder ofrecer experiencias de trabajo y desarrollo de otras competencias, al mismo tiempo que se están formando en la universidad.
- Proyectos mixtos universidad-empresa
- Es preciso desarrollar el pensamiento creativo, romper el paradigma de lo establecido como único pensamiento
- Prácticas diarias o semanales para ver el día a día de diferentes puestos en la empresa
- Cursos en empresa.
- Hacer más orientación y coaching centrada en cada universitario. Ayudándole a progresar de una manera más localizada y en función de sus necesidades.
- Incubadoras en las universidades con seguimiento y orientación por parte de las empresas o actores similares que ayuden a desarrollar ideas de negocio y sacarlas adelante.

- Hacer centros de mejora de competencias en las universidad y facilitación entre universidad y empresas con estudiantes para fomentar sinergías e inserción laboral más sostenida en las necesidades actuales.

- No creo que sea tan necesario atender esa realidad.

- Desarrollo de proyectos reales.

- Integrare nei corsi accademici spazi e tempi di apprendimento di gruppo dove gli studenti siano messi al centro come docenti ed esaminatori di loro stessi, suscitando la possibilità di mettersi in gioco in forme da loro proposte di lezione. garante della qualità sarà sempre il docente e i tutor di riferimento.

- Hacer más workshop en las universidades. Programas más específicos con el desarrollo del ser y formación basada en competencias.

Incluir el deporte en la universidad como modulo integrado, relacionado con valores y competencias a trabajar junto a otras técnicas que ayudan a tener un equilibrio físico, espiritual y emocional.

Por último, ¿Cómo piensas que debería ser la educación de un futuro?

- Como en EEUU o Finlandia que llevan modelos diferentes más completos y eficaces enfocados en las necesidades de los alumnos.

- Participativa práctica y que lleve a la acción. Tipo workshop y con más libertad.

- Educación Ludico, practica y pensando en cada alumno de los que tenemos enfrente por si solo como un individuo

- Un'educazione che aiuta a conoscere il talento e a fomentarlo. Un'educazione co-progettata e libera. Un'educazione al vivere. Un'educazione-innovazione come 'arte dello stare al mondo'

- Me gusta mucho la pedagogía Waldorf. Me gustaría que tienda en ese sentido.

- La educación en un futuro debería ser más personalizada. El desarrollo de competencias debe de ser intrínseco al desarrollo de competencias más técnicas propias de cada profesión. Los programas de formación en competencias deberían de ser transversales a los programas de las asignaturas.

- Libera dall'aula

- Educare alla curiosità

- centrada en las capacidadesd e la persona

- Menos conocimiento y más enseñar a solucionar y resolver los problemas
- Mucho más práctica y orientada al día a día en el mercado laboral.
- Equilibrio verticalidad transversalidad
- Con centros o modulos de formación en competencias.
- Con más workshop y modulos más necesarios e interesantes en nuestros estudiantes y futuros profesionales. Darles conocimientos de una forma nueva a través de nuestra experiencia y a acompañarles en el camino.
- En entornos diferentes con una aplicación más práctica. Con modelos más cortos que incluyen learning by doing.
- Desligada de los intereses económicos o de lo que las empresas demanden.
- Un diálogo entre personas
- Dovrebbe integrare più forme esperienziali di apprendimento.
- Programas específicos que se centren en las necesidades actuales de hoy en día.
- Con un mix de todo, con la atención necesaria a los cambios que se deben restablecer para formarse como personas competentes y empleables en los futuros puestos de trabajo.

Sugerencias o comentarios a continuación.

- Realizar más cursos de este tipo con diferentes temáticas. También ofrecer una formación más específica sobre la motivación y el talento para los docentes y compartir puntos más específicos comunes, para plantear juntos futuros avances.
- Gracias me ha encantado y me ha aportado mucho profesionalmente.
- Yo haría este congreso con temáticas concretas par centrar al público objetivo y a los ponentes.
- Fare piu edizioni ONTalent e farlo in tutte università, avrebbero essito sicuro tra tutti le assistenti.
- Esta experiencia que generaste, me conmovió hasta las lágrimas y, teniendo en cuenta que sólo compartí con ustedes 1 día y medio, puedo imaginar que a los estudiantes los impactó en mayor medida. Respecto al formato, todo es mejorable para futuras ediciones, solamente tenés que leer lo que esperan los estudiantes. Pero lo que no se hereda ni se aprende, es la calidad como persona, la seriedad puesta en el proceso, y el amor con el que desarrollaste cada Módulo de On Talent. Eso lo tenés, y por eso te auguro mucho camino por transitar en este sentido,

influyendo positivamente a las personas. Te felicito Beatriz, fue una experiencia hermosa, detrás de un gran trabajo enorme que se ha visto en todos los detalles.

- Ha sido todo un EXITO !!! CONGRATULAZIONI.
- Continuare a fare ricerca sul tema
- Ha sido maravilloso, me ha encantado el programa.
- Enhorabuena por el proyecto
- Seguir con esta actitud productiva con la educación
- Enhorabuena por la iniciativa
- Enhorabuena. Gran iniciativa. Me ha hecho adquirir nuevas competencias. Gracias.
- Enhorabuena por el programa! Por la aportación tan positiva a la educación.
- Seguir haciendo programas de este tipo en el que no sólo fomenta el talento interior de cada universitario sino de cada participante. Es todo una emoción. Enhorabuena y gracias.
- Ha sido un éxito. Enhorabuena! A continuar haciendo programas de este tipo.
- ¡¡Enhorabuena gran proyección y programa!!
- Continuar, ha tenido un gran impacto entre todos los participantes y todos queremos repetir.
- Mi piacerebbe far parte di un equipe che possa continuare ad interrogarsi su questo tema.
- Enhorabuena por el programa, ha sido un éxito!!. Me encantaría participar en la siguiente edición.
- Me ha parecido un programa muy interesante dónde los participantes han aprovechado el momento y han aprendido mucho. Personalmente volvería a participar sin ninguna duda. Propondría hacer el modulo de sport, más extenso acompañado de hábitos alimentarios saludables.

Conclusion e discussioni di resultati.

Después de realizar un intensa investigación en el diseño, desarrollo, ejecución y análisis de diferentes programas formativos denominados “summer school”, se realiza observaciones desde cualquiera de los roles, teniendo la oportunidad de poder evaluarlo desde varios roles; como creadora y organizadora de esta edición de este proyecto educativo en Pamplona y como participante, observando el trascurso en todo momento.

Después de haber tomado en consideración todas las opiniones en las encuestas realizadas, los resultados en estudiantes y ponentes señalan que la hipótesis de partida se confirma. La mayoría de los participantes considera que ha tenido un impacto positivo y que fomenta el desarrollo de las competencias emprendedoras y el desarrollo del talento.

A continuación se compara este último programa con los anteriores destacando las nuevas acciones que se han añadido e implementado para mejorar , y el porqué de esta evolución.

Se observo que el factor emocional ha sido un punto clave, incluso identificado como valor intrínseco al desarrollo de diferentes competencias. Es por ello que en el programa “On Talent” ha estado presente en cada instante. Desde las temáticas de los ponentes hasta convertirse en una parte fundamental de la filosofía de este programa.

Se considera clave el desarrollo de competencias a través de una formación específica que proporciona la interacción entre el ponente y los participantes mediante diferentes bloques de actividades como: ocio y gastronomía, workshop, mesa redonda

academica, paneles expositivos en relación al talento, y otras lecciones impartidas de manera holística. La proyección de espacios que generasen sinergias y network han sido también establecidas estratégicamente para favorecer el intercambio de sinergias e ideas entre ellos. Es reconfortante saber que ha día de hoy, son bastantes las iniciativas que han surgido en este encuentro y el impacto que ha dejado en cada una de las personas participantes; principalmente en los estudiantes.

El programa Summer School Salamanca 2015, estaba más enfocado al desarrollo de las competencias emprendedoras pero a raíz de los resultados se ha enfatizado el carácter de desarrollo personal llevando con ella el desarrollo emocional, anteriormente mencionado.

Se han incluido como 10 expertos más locales en temáticas que apoyaban esta edición para dar una mayor cobertura a los contenidos y acciones que no podían faltar.

Todo esto con la motivación de inspirar y dar empoderamiento a los estudiantes, habiéndose constatado en los resultados. En todo momento sabían que era un programa que partía de una tesis doctorado y se les ha comentado también los resultados obtenidos.

En el diseño del programa se decidió seguir trabajando las mismas competencias que en la anterior Summer school, agrupando las actividades y ponencias más centradas; por grupos, para hacer entender mejor a los participantes la metodología y las actividades.

Los temas tratados entre los expertos eran sobre innovación, creatividad, desarrollo de proyectos, business tools, comunicación, desarrollo personal y talento; y aprendizaje experiencial. Cada ponente “talentoso” ha presentado una temática en la que

es considerado experto, aportando de una manera libre su exposición e inspirando a los participantes a través de su biografía y su experiencia realizada en su percurso.

Se detectó la necesidad de contar con una plataforma web donde ha sido punto de encuentro de partida; tanto para dar a conocer el programa y los expertos que participaron, como cualquier otra información general como del alojamiento y otras actividades que estaban incluidas en el programa.

Teniendo en cuenta la importancia que se hoy en día se le da al bienestar y a la creciente demanda en estilo de vida saludable y se ha visto oportuno hacer una actividad conjunta deportiva siendo la actividad de Yoga elegida por sus beneficios físicos, mentales y espirituales.

La gastronomía y ocio ha tenido su importancia dentro del programa, siendo de gran aceptación entre los participantes provenientes de otros países.

Respecto al alojamiento hemos seguido con la anterior línea de convivencia conjunta entre todos participantes ofreciendo una residencia-hotel universitaria que ofrecía la convivencia con otros estudiantes de diferentes nacionalidades con mejores servicios.

En esta edición los estudiantes contaban con material escolar facilitado por “On talent” para poder seguir sin problema todas las actividades y tomar anotaciones pertinentes.

Respecto a la internacionalidad también ha sido un factor clave el querer hacer un intercambio global entre países como Italia, España, Argentina y otros. De esta manera se ha fomentado el intercambio de culturas y lenguajes.

En esta edición se invito a los experto a ejercer de Coach y mentores en el percurso formativo de los estudiantes provenientes de otros países, para reforzar la misión y visión del programa. Enriqueciendoles con sus aportaciones, en un marco formal e informal.

En la duración del programa se ha mantenido con 6 dias 5 noches, considerado como un tiempo propicio para desenvolver este programa formativo. En otras ediciones han sido de 5 dias, lo que se estima que en futuras ediciones se mantendra la duración.

Entre las competencias cosideradas más importantes a valorarlas cuales estan en concordancia con el enfoque principal de “On talent” son emprendimiento, innovación, trabajo en equipo, ética. Teniendo tambien enfasis la creatividad, el aprendizaje permanente, la colaboración y adaptabilidad entre otras.

Los valores son Inspiración, motivación para crear el cambio que queremos ser y empoderamiento para ser el motor de la acción en todos los procesos.

Se ha dado mucha importancia a que se entendiera el sentido del programa tanto a los participantes como a los expertos que participaban, ya que compartiendo la misma visión es más fácil de cumplir las expectavia enriqueciendo la función del conjunto.

Alguno de los datos que los expertos han aportado que el compromiso, la motivación, la resolución de conflictos y la comunicación son fundamentales a la hora de tener en cuenta el desarrollo de cualquier actividad en cualquiera organización.

A pesar de ser conscientes de las limitaciones de la investigación, el escenario que surge del análisis global encontramos como repuesta a dar un valor importante al emprendimiento y sus competencias relacionadas.

Entre las razones por las que este tipo de programas se llevan a cabo son diferentes en cada caso.

Bien por organizaciones privadas que ofrecen paquetes específicos para el desarrollo de cualquier formación específica. Bien por profesores motivados que quieren llevar a cabo su ejecución. Podrían ser muchas las razones para incorporar este tipo de programa en las instituciones educativas. Siendo que lo ideal es que fueran apoyados por instituciones y organizadores educativos. Y por otro lado, por parte de las empresas responsables, que de alguna manera u otras quieren estar presentes en el cambio actual educativo respondiendo a sus necesidades. Estando involucrados en favorecer impacto positivo en el futuro talento profesional de los estudiantes.

El escenario actual en que nos encontramos nos ofrece siempre diversidad ante cualquier cosa que nos ofrece, hoy en día la divergencia ha tomado fuerza.

Según la mayoría de las personas encuestadas que participaron opinan que este tipo de programa extra-universitario refuerza y fomenta el desarrollo de competencias necesarias para afrontar las necesidades que deberán afrontar de cara el futuro profesional. Así mismo, consideran que la evolución podría fortalecerse con formación más relacionada a este tipo. Al respecto podemos señalar que hay multitud de estudios que demuestran esta afirmación siendo una de las razones por las que cada vez más y progresivamente se realizarán cada vez más en todas las universidades de todo el mundo y siendo parte de módulos formativos o propuesta que ofrecen a sus estudiantes. En países como Finlandia este tipo de formación basada en el desarrollo de competencias es intrínseca a la educación. En consecuencia la evolución de la educación conllevará la integración de programas tal como el realizado "Ontalent". Es por ello que este programa ha querido transmitir esa filosofía y continuar en esta línea de trabajo e

investigación. Dejando puertas abiertas a diversas líneas de investigación y programas a seguir realizando.

Una vez terminado este proyecto educativo, se pretende hacerles ver que la unión de universidad, organizaciones y empresas, es una corriente que puede cambiar la educación, es decir el curso de la humanidad. La educación es el fin, la culminación, *el telos* de la filosofía, es porque se encarga de realizar lo que el pensamiento justifica. Aristoteles decía que la actividad más alta de la inteligencia humana era conocer, yo pienso que es educar. Fomentar el talento, la inteligencia triunfante puesto que es la que acierta en elegir las metas y consigue alcanzarlas (encargada de realizar el gran proyecto humano) en nuestra mejor tarea. Por ello, en nuestras manos está colaborar en acciones que colaboren a garantizar un futuro mejor para las nuevas generaciones en un mundo más habitable donde se genere comunicación y ganas de ser el cambio en la sociedad.

En relación con la necesidad de implementar nuevas estrategias para el papel de la universidad en la sociedad actual, según lo informado por la Unión Europea (2016), durante la conferencia "El triángulo del conocimiento de cara al futuro de Europa", en Suecia, el comisario europeo de ciencia e investigación Janez Potocnik hizo hincapié en la importancia de fortalecer las universidades y las instituciones de investigación y su conexión con un sector comercial más competitivo, incluso a través de la organización de la enseñanza innovadora. La universidad, de hecho, en su rol de intermediario natural entre el sector público, el mundo de los negocios y la sociedad civil, debe asumir una posición estratégica y prioritaria para estimular y fortalecer las habilidades y talentos de cada persona, con una mirada más amplia que el entrenamiento tradicional.

Dicha universidad debe estar orientada para tener en cuenta los comentarios de sus partes interesadas internas y externas; él debe juzgar su propia excelencia a través de

sus ojos, tomar en cuenta su papel y tener un fuerte sentido de comunidad. Debe combinar la excelencia en la investigación con una visión de la sociedad orientada al futuro y construir escenarios de acuerdo con esta visión. Debe explorar y aprovechar constantemente las oportunidades que ofrecen las tecnologías de redes globales y las redes sociales. Su plan de estudios debe desarrollarse sobre la base de un objetivo global y tomar forma a partir del aprendizaje activo. Internamente, debe organizarse de tal manera que mejore las iniciativas individuales ascendentes y gane la mayor innovación; su sistema de recompensa debe ser transparente y estar conectado a una mayor capacidad innovadora; debe incluir recursos humanos emprendedores y alentarlos a compartir una cultura común de confianza y aprendizaje a través del hacer; anímalos a construir relaciones personales basadas en una fuerte confianza.

Según lo apoyado por el Centro Nacional para el Emprendimiento en Educación - NCEE (2013), en el campo de la enseñanza y el aprendizaje, la educación empresarial debe estar presente en todos los departamentos, los estudiantes y los actores externos deben participar activamente en la definición del plan de estudios y proceso de evaluación. Debe haber muchas oportunidades para aprender a través de la acción y la reflexión conceptual, así como un enfoque multidisciplinario. La universidad como una institución que produce y difunde el conocimiento juega un papel crucial en la innovación y el crecimiento industrial (Etzkowitz, Webster, Gebbart & Land, 2000). Las perspectivas de futuro se realizan en la voluntad de pensar un suministro constante de la escuela de verano se centró la educación empresarial, basándose en la capacidad de organización de las universidades y la red que a medida que éstos pueden implicar portadores de intereses nacionales e internacionales y sobre todo traer o traer de vuelta el protagonistas del aprendizaje en el centro de la escena y el debate cultura

Capitolo V

Conclusioni

UNA NUOVA EDUCAZIONE PER PROMUOVERE IL TALENTO IMPRENDITORIALE

Siamo in un momento chiave in cui la società deve affrontare problemi cruciali e importanti sfide per il futuro. L'Università deve adattarsi alle esigenze attuali per essere ancora in grado di formare persone competenti e promuovere il talento di ogni individuo.

La politica dovrebbe condividere la responsabilità di formare cittadini competenti, e perciò integrati, partecipando alla creazione di questo cambiamento, in cui le aziende e le organizzazioni devono unirsi e fare del loro meglio per far funzionare questa tripla spirale di crescita. E al centro di tutto vi è la persona.

Di fronte alla contemporaneità ciò è ancor più impellente.

La nuova era tecnologica, segnata dall'affermazione di Internet e rinnovata dall'avvento della rivoluzione 4.0, e la perdurante crisi occupazionale con perdita di qualità nei nuovi posti di lavoro creati, sono esempi che evidenziano l'urgente necessità di passare dalla preoccupazione all'occupazione, e di cambiare il lavoro per far sì che la situazione migliori.

Una delle chiavi più importanti per ottenere risultati efficaci a medio e lungo termine è intervenire per migliorare la cultura imprenditoriale del sistema Paese.

Ciò inevitabilmente presuppone una profonda revisione dell'interosistema educativo.

Si deve scommettere su un sistema educativo che dia supporto in maniera seria e consapevole al talento e all'educazione imprenditoriale, intesa come un processo e mai come un risultato finale, sempre frutto della collaborazione tra istituzioni, aziende e società in generale.

Una nuova educazione che attivi e formi le competenze di cui abbiamo bisogno nel XXI secolo.

Si tratta quindi di migliorare la vita e, così, la felicità delle persone.

Abbiamo il compito di formare, educare, guidare, motivare e ispirare gli studenti ad essere più imprenditoriali, ma non solo in quanto agenti economici, , bensì come 'iniziatori' sociali, in grado di essere e formare persone migliori, più attive, e con valori forti e vivi .

In definitiva, per trasformare gli studenti in cittadini, e renderli esseri umani felici.

L'educazione della nuova generazione è una leva fondamentale per il cambiamento, l'unica, la vera base fondamentale di ogni azione umana tesa al miglioramento.

L'aspirazione all'eccellenza negli studi, al successo lavorativo e quindi ad una vita prospera e ricca di opportunità, sono ormai inestricabilmente connesse allo sviluppo di competenze trasversali, orientate allo sviluppo della personalità, all'iniziativa imprenditoriale, all'innovazione continua.

L'apprendimento è sempre inteso come percorso, come processo permanente.

Inoltre non si tratta di essere solo dei buoni professionisti, ma innanzitutto degli esseri umani dotati di consapevolezza ecosistemica, in grado di costruire una società migliore, più giusta, più solidale, e che sia in grado di vivere in pace.

La società chiede che coloro che governano ispirino questi valori, che non siano corrotti, che non rubino, che pongano il denaro e il potere al servizio delle persone.

La maggior parte delle volte si preferisce chiudere gli occhi e non guardare la realtà.

Per questo si deve promuovere un'educazione basata su valori, un sistema in cui essere buoni non significa essere sciocchi, o incapaci; dove essere competenti è sapere, ma anche saper essere, saper fare, applicando le conoscenze, ma anche sviluppando adeguati atteggiamenti e comportamenti.

'La competenza, nel campo dell'educazione scolastica, deve identificare ciò di cui ognuno ha bisogno per rispondere ai problemi che affronterà nel corso della propria vita'. (Zabala, 2007).

In tempi di crisi per alcuni e di grandi opportunità per altri, si può pensare che i cambiamenti che viviamo possano essere utilizzati per promuovere una rigenerazione sociale, politica, etica ed economica della società.

Importante elemento di cambiamento, indubbiamente, è quello di promuovere una educazione olistica, in grado di integrare i migliori nuovi modelli educativi.

Bisogna istruire innovando e sviluppando una educazione basata sul talento delle persone, con un approccio più imprenditoriale, che risvegli e sviluppi l'iniziativa con il fine di migliorare la vita delle persone.

Abbiamo davanti a noi una sfida epocale, e quindi una grande opportunità.

Ci riferiamo allo sviluppo di un senso di iniziativa imprenditoriale in quanto spirito per trasformare idee in azioni. Risolvere e scegliere. Imparare a imprendere con valori per una società migliore.

E tempo di vedere la vita come un processo di apprendimento, come un percorso formativo, che inizia dall'infanzia, prosegue con la scuola e l'università fino al lavoro, contemplando la famiglia e le relazioni e comprendendo quindi tutta la nostra vita.

È necessaria un'educazione che ponga al centro l'essere umano e l'ecosistema sociale, un'educazione civica impartita fin da piccoli, confortata da un sistema educativo che prepari gli studenti per le esigenze per la società del XXI Secolo, e non professionisti i cui mestieri non esisteranno.

Un'educazione che soprattutto prepari le persone a pensare gli altri e sé stessi come parte di un unico organismo vivente. E' necessario superare lo stallo e la paura, e trovare il coraggio di essere persone migliori.

Questo orientamento potrà affrontare e risolvere la stringente crisi del lavoro, trovando soluzioni adeguate che generino nuove professioni e prassi di innovazione sociale in grado di reagire alla scomparsa di molte professioni e alla polverizzazione dei mercati.

Viviamo in un mondo che è in continua evoluzione, e sappiamo che le persone hanno bisogno di acquisire nuove competenze per affrontare le sfide della loro vita: nuove conoscenze, attitudini e competenze per essere persone con un atteggiamento positivo, più connesso, collaborativo e proattivo, capace di affrontare problemi e trovare soluzioni. Molti di questi iniziatori saranno in grado di crearsi il proprio lavoro e generare e sviluppare nuove professioni, apportando alla società contributi positivi.

Se veramente siamo disposti ad aiutare le future generazioni, gli educatori, gli insegnanti, tutti gli operatori e i genitori hanno bisogno di una formazione altrettanto adeguata, per essere in grado di interpretare il presente ed insegnare le nuove competenze dell'educazione alla felicità. Si tratta di essere un esempio vivo per motivare gli studenti ad esprimere il talento imprenditoriale.

Tutte le istituzioni devono essere partecipi di questo cambiamento, e dare supporto all' Università in questo percorso. E' necessario condividere la stessa visione e missione.

Dopo questo lungo percorso di ricerca e la partecipazione diretta in differenti ruoli: come studente, coordinatrice e direttrice di programmi educativi, posso affermare con certezza l'evidente impatto positivo che l'educazione all'iniziativa, al talento e alla felicità hanno nel percorso formativo e di vita di ogni individuo.

Nell'esperienza educativa, è bene ribadire ogni volta di più, che non si insegnano solo competenze specifiche, bensì si condividono e trasferiscono valori. Il raffinamento e l'attualizzazione di questi valori sono la sfida costitutiva dell'università, specialmente nell'epoca attuale, caratterizzata da tempi velocissimi (Amiri, Huisseini, 2009). La premessa segue l'obiettivo del contributo che è quello illustrare i cambiamenti che l'università è chiamata ad affrontare nell'attuale società della conoscenza. A fronte dei mutamenti che caratterizzano l'Università, investita di un ruolo attivo nello sviluppo sociale ed economico europeo, essa deve rispondere a sfide importanti, tra di esse primeggiano il miglioramento della qualità dei sistemi e l'adozione di nuovi paradigmi, sia organizzativi che didattici (Gibb, 2012). In tal senso l'Unione Europea promuove coerenti politiche di riferimento, con particolare attenzione verso quelle riferite allo sviluppo della ricerca, dell'innovazione e dell'imprenditorialità, nonché all'implementazione della strategia della Tripla Elica, che concerne la connessione tra impresa, governo e università, resa possibile anche grazie all'adozione di paradigmi imprenditoriali (Jones, English, 2004).

L'educazione imprenditoriale come espressione della cultura universitaria risulta essere cruciale non solo a livello comunitario, ma anche nella promozione del benessere degli studenti in quanto, come rilevato da diversi studi (Safari, Azizi, Ziapour, 2016) la didattica integrata con l'educazione permettr di acquisire abilità e caratteristiche personali che migliorano la capacità degli individui di agire nei contesti di incertezza e ambiguità e di essere più efficaci nel raggiungimento dei propri obiettivi, nonché capaci di creare valore nella società e nell'economia (Fayolle, Gailly, Lassas-Clerc, (2006). Nasce, pertanto, l'esigenza di promuovere lo spirito imprenditoriale e l'imprenditorialità come competenza chiave e prodotto della formazione secondaria superiore come indicato dalle diverse comunicazioni della Commissione Europea (2003, 2006, 2015) attraverso una ampia adozione del paradigma imprenditoriale che include la dinamica organizzativa divenendo prassi ed espressione di una cultura che guarda all'innovazione.

L'imprenditorialità soffre di un grande dubbio rispetto alle finalità e alle pratiche connesse; tale ambiguità va chiarita puntualizzando che l'imprenditorialità, intesa come creatività, innovazione e assunzione di rischi, non è necessariamente connessa alla creazione di impresa, quanto piuttosto in vista dell'acquisizione di un modo di pensare e di comportarsi rilevante per la società (Piazza, 2015). La riflessione ruota attorno alla questione di come le istituzioni educative possano influenzare lo sviluppo di orientamenti e di competenze imprenditoriali negli studenti, sviluppando laureati che abbiano le conoscenze, le abilità, le motivazioni e le capacità imprenditoriali per affrontare i bisogni economici e sociali del lavoro e delle comunità (Gibb, Haskins,

Hannon, Robertson, 2012). Pertanto è possibile rintracciare diverse finalità e approcci teorici e metodologici che possono caratterizzare l'educazione imprenditoriale. Essa può essere centrata sull'imprenditorialità quale oggetto di studio comprendendo teorie economiche e di capitale sociale; può essere focalizzata su apprendimenti per sostenere comportamenti imprenditoriali, stimolando i nascenti imprenditori a realizzare le loro idee; e infine, può essere finalizzata all'acquisizione di competenze volte alla gestione di progetti di business (Jones & English, 2004).

La pedagogia di tale tipo di educazione si fonda perciò su situazioni di apprendimento flessibili, interattive, multi-disciplinari e multi-dimensionali; su approcci non tradizionali basati su interazione, *problem-solving*, *operative-learning*, *cooperative learning*, *learning by doing*, riflessività (Jones, English, 2004). Diverse le definizioni e il focus per l'educazione imprenditoriale definita come il riconoscimento di opportunità, utilizzo delle risorse in presenza di rischio e costruzione di una impresa (Küttim, Kallaste, Venesaar, Kiis, 2014); incentrata sull'insieme di insegnamenti formali che informano, formano e educano chiunque sia interessato nella creazione d'impresa o allo sviluppo di una piccola impresa (Jain, Jain, 2017); definita in termini di creatività e innovazione applicata ai contesti sociali, governativi e commerciali (Gottlieb, Townsend, Xu, 2016). Il diverso focus sulle pratiche sottendono diverse teorie alla base che oltre a definire le variabili di interesse, individuano le metodologie di valutazione.

Gibb e Price (2014) elaborano un'antologia utile ad assistere gli educatori a mettere in atto corsi di educazione imprenditoriale, basata essenzialmente su metodi di *learning by doing*. (Heinonen & Poikkijoki, 2006) sostengono che le

metodologie di insegnamento basate sull'apprendimento esperienziale sono utili anche all'insegnamento dell'*intrapreneurship*, essendo un concetto strettamente correlato all'*entrepreneurship*.

(Probst, Eddy, Eddy & Cummings 2013) elaborano un programma pedagogico di sviluppo del comportamento intraprenditoriale e della *selfefficacy* nel settore della formazione per le professioni di cura della salute , ma che può essere tradotto e adattato anche per altre discipline.

Il livello di incertezza e di complessità dell'ambiente e delle sfide, ma anche delle opportunità da esso provenienti a dettare la necessità di una risposta imprenditoriale, non solo a livello organizzativo ma anche individuale. A fronte di ciò, è importante trovare una strategia chiave per incontrare in modo efficace tali sfide, riteniamo che una strategia percorribile possa essere quella dello sviluppo di una strategia imprenditoriale nelle università; nello specifico la creazione di università imprenditoriali (Khademi& Hargoli, 2014).

Clark (2001) offre due definizioni di università imprenditoriale: quella che ha a che fare con l'innovazione nel mercato e prova a essere significativa rispetto alla formazione della società del futuro; e quella di per sé innovativa, accetta il rischio e aiuta a sviluppare il comportamento imprenditoriale. Kuratko (2005) ritiene che l'università imprenditoriale sia quella che ottiene profitto, vede gli studenti come clienti, promuove il contatto tra insegnanti e imprenditori e ha stretto legami con l'ambiente di riferimento e le istituzioni.

Gli studi inerenti lo sviluppo dell'imprenditorialità accademica includono diversi aspetti:

La formazione imprenditoriale attraverso la quale le persone sviluppano la capacità di essere più responsabili e efficaci rispetto al rapporto con le sfide del mercato del lavoro (Caggiano, 2015); Il ruolo degli insegnanti universitari nell'alimentare la visione imprenditoriale dei più giovani, partecipando in questa misura alla cultura imprenditoriale delle organizzazioni scolastiche (Caggiano, Di Maggio, 2017); La creazione di una adeguata cultura organizzativa al fine della crescita delle università imprenditoriali e di un ambiente favorevole per promuovere l'innovazione e la creatività utili a rispondere alle necessità dell'ambiente (De la Fuente, 2017).

Una università che incoraggia l'imprenditorialità non rivolge le sue politiche solo alla generazione di risorse ma anche alla generazione di attività che possono essere poste in atto in maniera innovativa, al fine di rispondere anticipatamente ai bisogni del mercato; o sulla base dell'energia e dell'immaginazione degli individui che, con le loro caratteristiche, delineano un preciso profilo istituzionale (Shattock, 2008). Ricercatori e studenti, definiti da Perlman e Shattock come "*academic intrapreneurs*", sono gli attori ed i prodotti di contesti organizzativi orientati all'Educazione imprenditoriale.

Il potenziale contributo agli obiettivi chiave dell'università di una configurazione imprenditoriale, può essere reso attraverso la schematizzazione elaborata da Gibb (2012), il quale sintetizza le aree chiave per le quali l'approccio imprenditoriale può indurre valore aggiunto e innovazione tra queste la relazione con gli stakeholders e la struttura organizzativa.

I principali elementi di facilitazione per la creazione di una università imprenditoriale, secondo Gjerding, Wilderom, Cameron, Taylor & Scheunert (2006) possono essere ricondotti a: Cultura organizzativa, Strutture organizzative, Strategia adottata e Cooperazione esterna.

Khademi e Hargoli (2014) mettono in luce come diversi fattori influenzino le università nel diventare imprenditoriali; a determinare un forte impatto su di esse vi sono le caratteristiche personali degli attori coinvolti e le competenze degli insegnanti orientate alla gestione di progetti di business. Nelle definizioni di università imprenditoriali la connessione con il curriculum è determinante, le diverse focalizzazioni si distinguono per la capacità di impiegare nella propria offerta didattica, caratterizzante il curriculum, attività focalizzate sull'educazione imprenditoriale.

Conclusioni FINALE.

In relazione alla necessità di implementare nuove strategie per il ruolo dell'università nella società attuale, come riportato dall'Unione Europea (2016), durante la conferenza "*The Knowledge Triangle Shaping the Future of Europe*", in Svezia, il commissario europeo per la scienza e la ricerca Janez Potocnik ha sottolineato l'importanza di rafforzare le università e le istituzioni di ricerca e la loro connessione ad un settore commerciale più competitivo, anche attraverso l'organizzazione della didattica innovativa. L'università, di fatto, nel suo ruolo di intermediario naturale tra il settore pubblico, il mondo imprenditoriale e la società civile, deve assumere una posizione prioritaria e strategica nella stimolazione e nel potenziamento delle capacità e dei talenti di ogni persona, con uno sguardo più ampio rispetto alla formazione tradizionale.

Una tale università dovrebbe essere orientata a tener conto dei feedback provenienti dai suoi *stakeholders*, interni ed esterni; dovrebbe giudicare la propria eccellenza attraverso i loro occhi, tener conto del loro ruolo e avere un forte senso della comunità. Dovrebbe combinare eccellenza nella ricerca con una visione orientata al futuro della società e costruire scenari in accordo con tale visione. Dovrebbe costantemente esplorare e cogliere le opportunità offerte dalle tecnologie di rete a livello globale e dai social media. Il suo curriculum dovrebbe essere sviluppato sulla base di un target globale e prendere forma da un apprendimento attivo. Internamente, dovrebbe essere organizzata in modo tale da potenziare iniziative individuali *bottom-up* e trarne la maggiore innovazione; il suo sistema di ricompense dovrebbe essere trasparente e connesso alla maggiore capacità innovativa; dovrebbe comprendere risorse umane intraprendenti ed incoraggiarle a condividere una cultura comune di fiducia e

apprendimento attraverso il fare; incoraggiarle a costruire relazioni personali fondate su una forte fiducia.

Come sostenuto dal National Centre for entrepreneurship in Education - NCEE (2013), nel campo dell'insegnamento e dell'apprendimento, l'educazione imprenditoriale dovrebbe essere presente in ogni dipartimento, studenti e attori esterni dovrebbero essere attivamente coinvolti nella definizione del curriculum e nel processo di valutazione. Dovrebbero esserci molte opportunità di apprendimento attraverso l'azione e di riflessione concettuale nonché un approccio multidisciplinare. L'università come istituzione che produce e diffonde conoscenza gioca un ruolo fondamentale nell'innovazione e la crescita industriale (Etzkowitz, Webster, Gebbart & Terra, 2000). Le prospettive future si realizzano nella volontà di pensare una offerta costante di summer school incentrate sull'educazione imprenditoriali, motivando el talento, contando sulla capacità organizzativa delle università e del network che a partire da queste possa coinvolgere portatori di interessi nazionali ed internazionali e soprattutto riportare o portare nuovamente i protagonisti dell'apprendimento al centro della scena e del dibattito culturale.

LINEE GUIDA E CONTRIBUTI PER RICERCHE FUTURE

- **INTRODUZIONE DELLA FORMAZIONE CURRICOLARE SU MOTIVAZIONE ED ISPIRAZIONE. COME MODULO OBBLIGATORIO, DA FREQUENTARE DURANTE IL PERCORSO UNIVERSITARIO O AL PRIMO ANNO DI UNIVERSITÀ IN TUTTI I CORSI DI LAUREA**

- **ORGANIZZAZIONE DI WORKSHOP EXTRACURRICOLARI APERTI AI PORTATORI DI INTERESSE, ALLA SOCIETÀ, AL TERRITORIO: L'UNIVERSITÀ SI INTEGRA ALLA SOCIETÀ IN TERMINI DI OPEN INNOVATION.**

- **PROGRAMMI STABILI DI INCONTRO TRA UNIVERSITÀ E IMPRESA, CON ATTIVITÀ CHE COINVOLGONO IMPRENDITORI E MANAGE, ORGANISMI PUBBLICI E LOCALI, CHE FAVORISCANO LO SCAMBIO DI ESPERIENZE, NECESSITÀ E CONOSCENZE.**

- **PROGETTAZIONE CON PROGRAMMI CURRICULARI SIMILARI IN RELAZIONE DELLO SVILUPPO IMPRENDITORIALE CON SPERTI CHE VOGLIONO ESSERE COINVOLTI DE QUALCUNA MANERA.**

6. Appendici

6.1. Questionario di valutazione dei partecipanti in spagnolo.

Dirección de correo electrónico *

-

Nombre y Apellidos *

-

¿A que bloque del programa pertenece la actividad que ha realizado? *

- Educación e Investigación
- Emprendimiento
- Innovación
- Talk Talent/El talento habla
- Jóvenes Talento
- Desarrollo emocional (Inspiración y motivación).
- Workshop-Doctorandos
- Workshop experiencial
- Cultura, ocio y gastronomía.
- Sport_Healthy_Yoga

¿A que sector perteneces? *

- Educación
- Investigación
- Emprendimiento e innovación
- Docencia
- Profesional
- Dirección/Gerencia
- Estudiante
- Diferentes proyectos

Elige 2 de las ponencias que más te gustaron del programa:

- Carlos Martínez Armas . "Ganar o Aprender, lecciones de liderazgo"
- Valeria Caggiano. Transferencia de empresas.
- Miguel Pueyo. "Be Helpie. De proyectos de andar por casa a la startup de millones de euros"
- Silvina Granero. "Necesito que seas feliz para hacer de este mundo un lugar diferente". La Responsabilidad Social como camino a la realización personal.Aritz Rekalde. Headhunters, que es lo que buscan. "Los talentos más buscados" ¿Y tú, como te vendes?"

- Aritz Rekalde. Headhunters, que es lo que buscan. "Los talentos más buscados" ¿Y tú, como te vendes?"
 - Paula Diaz Echalecu . "Tropiezo y empiezo".
 - Andrea Bellezza . Innovación cómo inquietud, en los procesos, en el emprendimiento, en las ideas y en la educación.
 - Teresa Redomero . "El viaje a tu mejor versión"
 - Raquel de la Fuente-Anuncibay. "Liderazgo educativo en centros de secundaria. Relación con la percepción y la satisfacción laboral del profesorado"
 - Mariella Di Maggio. Cultura organizzativa nelle scuole, dall'autonomia verso l'innovazione: un progetto applicato.
 - Mikel Belascoain. "Arte, creación y las distintas facetas del talento".
 - Adrián Larripa. "Start with Why"
 - Adrián Miranda. "Disfruta de tus miedos y logra tus objetivos".
 - Javier Martín Lanás . "Inspirando y motivando, ¿De qué estudias de que trabajas?"
- Proyecto snowball.
- Andrea Budini. Taller de Lego: "Desarrollo de las habilidades y competencias personales: creatividad, capacidad de emprendimiento, trabajo en equipo".
 - Ivonne Lopez. "Educations words"
 - Roger Shua. "La importancia del talento".
 - Otro:

¿Consideras que este tipo de programas impacta positivamente en los estudiantes y demás participantes? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Piensas que la evolución de la educación podría fortalecerse con cursos de este tipo (que abarcan otros planos educativos más allá de los tradicional)? *

- Si
- No
- Tal vez

¿Por qué?

-

¿Podrías nombrar 3 competencias que consideres de las más importantes a fomentar en el entorno educativo y comentar brevemente por qué? *

-

En tu opinión ¿Cuáles crees que son las habilidades y valores más demandados por las empresas a la hora de reclutar personal y por qué? *

-

¿Consideras que será importante contar con este tipo de programas como parte de la curricular obligatoria de las carreras universitarias en un futuro no muy lejano? *

- Si
- No
- Tal vez

A la hora de desarrollar tu actividad, ¿cuáles son las 5 competencias que valoras más en tu equipo?*

- Confianza en sí mismo
- Emprendimiento
- Iniciativa/proactividad
- Talking risk
- Resolución de conflictos y técnicas de negociación
- Análisis, síntesis y crítica
- Capacidad de comunicación
- Responsabilidad e perseverancia
- Toma de decisiones
- Resiliencia
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Flexibilidad, capacidad de adapta
- Sociabilidad
- Networking
- Innovación y tecnología
- Desarrollo emocional

A la hora de desarrollar tu actividad, ¿cuáles son las 5 competencias que valoras más en tí mismo? *

- Confianza en sí mismo
- Emprendimiento
- Iniciativa/proactividad
- Talking risk
- Resolución de conflictos y técnicas de negociación
- Análisis, síntesis y crítica
- Capacidad de comunicación
- Responsabilidad e perseverancia
- Toma de decisiones
- Resiliencia
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Flexibilidad, capacidad de adapta
- Sociabilidad
- Networking

- Innovación y tecnología
- Desarrollo emocional

¿Por qué crees que hoy en día se tiende a incorporar este tipo de programas en las instituciones educativas? *

- Demanda de los estudiantes que ya no se conforman con la educación tradicional. Profesores motivados que han comprendido que sus estudiantes están más abiertos a adquirir conocimientos tradicionales si se incorporan estas herramientas.
- Instituciones que fomentan el talento de los alumnos y están dispuestas a adaptarse a los cambios
- Empresas que valorizan otras cuestiones en lo que se refiere a las competencias de sus empleados.
- Porque hay un conocimiento de que la educación esta cambiando y se debe adaptar a proveer de las necesidades actuales, en contextos diferentes, de forma intensiva y en un marco divergente.
- La educación requiere reinventarse o seguir otros modelos más acordes a las necesidades actuales

Desde tu experiencia, ¿Cuál de todas herramientas favorece más el "despertar" del Talento en los estudiantes universitarios? *

- Workshop
- Investigación
- Estudio de casos
- Encuentros presenciales, charlas, ponencias que influyen positivamente
- Eventos on-line
- Convivencias experienciales
- Un mix de todo lo anterior.

¿Piensas que la universidad debería fomentar más una educación basada en el desarrollo de competencias más específicas, relacionadas con las demandadas en el momento actual que nos encontramos? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Piensas que la cultura emprendedora podría mejorarse e impactar de una forma positiva en la sociedad si se fomentará desde las aulas? *

1 2 3 4 5

Nada Totalmente

¿Nos ayudas a pensar alguna idea innovadora (sólo titular la idea) sobre cómo la universidad puede acompañar a los estudiantes en esta realidad multitask que debe ser atendida? *

.....

Por último, ¿Cómo piensas que debería ser la educación de un futuro.

6.2. Questionario Docenti/Esperti

DATI SOCIOANAGRAFICI

1. Genere *

- Maschile
- Femminile

2. Et  * -

3. Nazionalit  *

- Spagna
- Italia
- Mexico
- Filipinas
- EEUU

4. Occupazione

- Studente
- Imprenditore
- Dottorandi
- Docenti
- Parte del team
- Otros

OBIETTIVI

Lo scopo del programma era quello di ispirare, motivare e potenziare tutti i partecipanti.

5. Ritiene che questi obiettivi siano stati raggiunti? *

- S 
- No

6. Pensi che potrebbe essere la ispirazione e la motivazione una chiave nella vita?

- S 
- No

7. Perch ? * -

Se il prossimo anno ci fosse un'altra edizione, parteciparesti di nuovo? *

- S 
- No

Hai un' idea imprenditoriale?

- Sì
- No
- Tal vez

10. Quale?

-

Ti piacerebbe condividerla nel prossimo programma?

- Sì
- No
- Forse

CONTENUTI

Argomenti trattati

Pensi che gli argomenti trattati fossero rispondenti con lo scopo del programma? *

- Sì
- No

Le tue aspettative sono state soddisfatte? *

- Sì
- No
- Aspettative superate

È stato suscitato il tuo interesse? *

- Sì
- No

Quale parte hai trovato più interessante o ti è piaciuto di più? Selezionane tre. *

- Workshop
- Relatori ispirazioni e motivazionali
- Innovazione
- Giovanni talenti
- Formatori Accademici
- Ocio e cultura a San Sebastian (Guida per la città, Passeggiata...)
- Ocio e cultura a Pamplona (Guida per la città, Parlamento di Navarra...)
- Varietà alla Gastronomia (Lunch Hotel Muga de Beloso, "Juevincho", "Paellada"...)
- Network by Seagrams
- Yoga Session
- Concerto and Music Talent

Pensi che 5 giorni di durata del programma sia l'adeguata? *

- Si
- No
- Meglio più giorni
- Meglio meno giorni

Che ne pensi del concetto di vivere tutti partecipanti insieme (studenti, imprenditori e relatori con gente locale). È possibile selezionare più di un'opzione. *

- Va meglio per conoscerci
- Favorisce il network
- Favorisce sviluppare idee e futuri negozi
- Altro:

Sei interessato ad approfondire qualche tema? *

- Si
- No

Se si, quali?

Il livello con cui sono state trattate le tematiche ti e' sembrato opportuno? *

1 2 3 4 5

Poco Molto

Perchè? *

I programa era principalmente in spagnolo. É stata la lingua una difficoltà per te? *

1 2 3 4 5

Poco Molto

Hai migliorato il tuo Spagnolo? *

1 2 3 4 5

Poco Molto

Lo avresti preferito in lingua inglese? *

- SI
- No

RELATORI

Quale relatore ti è piaciuto di più? Selezionane tre. *

- Carlos Martínez Armas . "Ganar o Aprender, lecciones de liderazgo"
- Teresa Redomero . "El viaje a tu mejor versión"
- Miguel Pueyo. "Be Helpie. De proyectos de andar por casa a la startup de millones de euros"
- Silvina Granero. "Necesito que seas feliz para hacer de este mundo un lugar diferente".
La Responsabilidad Social como camino a la realización personal.
- Aritz Rekalde. Headhunters, que es lo que buscan. "Los talentos más buscados" ¿Y tú, como te vendes?"
- Valeria Caggiano. Transferencia de empresas.
- Paula Diaz Echalecu . "Tropiezo y empiezo".
- Andrea Bellezza . Innovación cómo inquietud, en los procesos, en el emprendimiento, en las ideas y en la educación.
- Valeria Caggiano. Moderadora en investigación mesa redonda "La educación del talento"
- Raquel de la Fuente-Anuncibay. "Liderazgo educativo en centros de secundaria.
Relación con la percepción y la satisfacción laboral del profesorado"
- Mariella Di Maggio. Cultura organizzativa nelle scuole, dall'autonomia verso l'innovazione: un progetto applicato.
- Mikel Belascoain. "Arte, creación y las distintas facetas del talento".
- Adrián Larripa. "Start with Why"
- Adrián Miranda. "Disfruta de tus miedos y logra tus objetivos".
- Javier Martín Lanás . Inspirando y motivando, ¿De qué estudias de que trabajas?
Proyecto snowball.
- Andrea Budini. Taller de Lego: Desarrollo de las habilidades y competencias personales: creatividad, capacidad de emprendimiento, trabajo en equipo.
- Ivonne Lopez. "Educations words"
- Roger Shua. La importancia del talento.
- Otro:

ORGANIZZAZIONE

Come valuta i seguenti aspetti organizzativi? Dal 1 al 5.

Comunicazione: relazione degli organizzatori con gli studenti, flessibilità, chiarimento dei dubbi, disponibilità, ecc. *

1 2 3 4 5

Molto negativo Molto positivo

Logistica: sala, audiovisivi *

1 2 3 4 5

Molto negativo Molto positivo

ESPERIENZA PERSONALE

Su quali competenze hai lavorato in questo programma?

- Fiducia in se stessi
- Imprenditorialità
- Iniziativa / Proattività
- Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione
- Taking risk
- Analisi, sintesi e critica
- Capacità di comunicazione
- Responsabilità e perseveranza
- Decision making
- Leadership
- Lavoro di squadra
- Resilienza
- Flessibilità, capacità di adattamento
- Socievolezza
- Assertività
- Capacità di stabilire contatti
- Tecnologia e innovazione
- Sviluppo emozionale

Quali competenze vorresti continuare a lavorare? *

- Fiducia in se stessi
 - Iniziativa / Proattività
 - Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione
 - Innovazione e tecnologia
 - Taking risk
 - Analisi, sintesi e critica
 - Capacità di comunicazione
 - Responsabilità e perseveranza
 - Decision making
 - Leadership
 - Lavoro di squadra
 - Resilienza
 - Flessibilità, capacità di adattamento
 - Socievolezza
 - Assertività
-
-

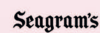
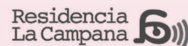
6.3. Agenda del programma.



ON TALENT PROGRAMME

Vive una experiencia motivadora e inspiradora

Programa



¿Qué es ON TALENT?

Desde ON TALENT se quiere fomentar el talento en la sociedad, apostando al descubrimiento de las propias habilidades para ponerlas al servicio de la sinergia colectiva. Estamos convencidos que las organizaciones actualmente presentan nuevos desafíos para los que profesionales universitarios, emprendedores y docentes deben estar preparados.

Por ello, proponemos un programa formativo que se realizará en Pamplona, y que incluye una gran variedad de actividades sociales, culturales, gastronómicas, de animación y de convivencia que potencian el descubrimiento de las potencialidades de las personas y vinculan a los participantes de manera holística.

Este programa se presenta con un nuevo formato en el que todos los asistentes conviven, fomentando así competencias que ayudan al bienestar y al desarrollo personal que inevitablemente se refleja socialmente.

Se quiere inspirar, empoderar y motivar a todos los asistentes. Se considera que el fomento del talento, de la cultura emprendedora, de la creatividad, y de las competencias personales y profesionales son imprescindibles

en cualquier ámbito de la vida, y sobre todo, a nivel profesional.

El programa ON TALENT posee su inspiración en el formato planteado en una "Summer School" realizada con adultos, que también propone un programa formativo, en el que sin dejar de pasarlo bien y divertirse, se aprende. Este tipo de Programas nos permite conocer nuevas personas, establecer vínculos con ellas, conocer otras realidades y nos invita a ponernos a prueba en un marco internacional facilitando la práctica de otros idiomas al mismo tiempo, convirtiéndola sin duda en una experiencia enriquecedora.

Las ponencias estarán a cargo de personas influyentes del mundo educativo, del sector emprendedor, de expertos en desarrollo personal, emocional y profesional y otras competencias como la comunicación. Son docentes, artistas y jóvenes con una potente trayectoria profesional. Los temas a tratar serán la innovación, la creatividad, la motivación personal, la felicidad, la responsabilidad social, el coaching, el liderazgo, la comunicación, la educación emprendedora, las herramientas para cultivar el talento...

El emprendimiento, la gastronomía y cultura son elementos que, por supuesto, no pueden faltar en la ciudad de Pamplona.



ALOJAMIENTO

3 - 5 NOCHES/DÍAS, en la Residencia “LA CAMPANA” con desayuno y pensión incluida .

Llegada: lunes 04 de Septiembre (día de comienzo del programa). Si alguna persona necesita llegar la noche de antes, póngase en contacto con la organización.

Salida: sábado 09 de Septiembre

DESTINATARIOS

- > Estudiantes universitarios internacionales
- > Emprendedores
- > Profesores y docentes interesados en la temática
- > Jóvenes con talento y alto potencial
- > Personas interesadas en la temática que desean tener esta experiencia, o que ya están subidos al fenómeno “On Talent” a nivel internacional.
- > Personas que buscan la felicidad y desarrollar su potencial personal y emocional.

DÍA 04 SEP

(Primer día - Lunes)

LLEGADA DE LOS PARTICIPANTES

11h - 15,30h Llegada a la residencia de los participantes.

16,30h Apertura del programa por Beatriz Dominguez organizadora del evento.

17h Assesement por Valeria Caggiano "Laboratorio Formazione e lavoro"Universidad de Roma3".

17,30h El viaje del héroe: Teresa Redomero. Universidad de Roma 3.

18,25h Descanso

19h Taller de Lego: Andrea Budini. Desarrollo de las habilidades y competencias personales.

20h "Educations words" (Universidad de Roma 3, Formazione e Lavoro) Ivonne Lopez

DÍA 05 SEP

(Segundo día - Martes)

Visita San Sebastian.

11h Salida a San Sebastián

12,30h Guía por la ciudad.

14h Comida

15h Playa de San Sebastián/Tiempo libre

19h Vuelta a Pamplona.



DÍA 06 SEP

(Tercer día - Miércoles)

HOTEL MUGA DE BELOSO

10,30h Apertura del programa.

11h “Be Helpie. De proyectos de andar por casa a la startup de millones de euros”

12h Break/ Descanso

12,30h “Los talentos más buscados” ¿Y tú, como te vendes? Aritz Rekalde

13,30h INNOVACIÓN COMO INQUIETUD, en los procesos, en las ideas, en la educación. Andrea Bellezza, OSC, Roma, Italia.

15h LUNCH al abierto “HOTEL MUGA DE BELOSO”.

16,30h “Necesito que seas feliz para hacer de este mundo un lugar diferente”. La Responsabilidad Social como camino a la realización personal. Silvina Granero.

17,30h “Ganar o Aprender, lecciones de liderazgo”. Carlos Martínez Armas

18,30h-20h NETWORK Patrocinado per SEEGRAMS.

DÍA 07 SEP

(Cuarto día - Jueves)

TALK-TALENT

10,30h "Tropiezo y empiezo". Paula Diaz Echalecu.

11,30h Arte, creación y las distintas facetas del talento". Mikel Belascoain.

12,15h Descanso

12,30h Intervención de Adela Balderas a través de videoconferencia.

13,30h "Transferencia de Empresas" Laboratorio e formazione di lavoro, Universidad de Roma 3.

14,30h COMIDA RESIDENCIA

17h MESA REDONDA

Moderado por Valeria Caggiano, profesora de la universidad de Roma 3.

TEMA: "Reseachers and researchs"

Invitadas a la mesa Redonda profesoras de universidades:

- o Raquel La Fuente (Universidad de Burgos)
- o Mariella Di Maggio (Univ. Roma3, Formazione e Lavoro)
- o Elsa Alvarez Morales (Universidad Tecnica Estatal de Quevedo. Unidad de Estudios a Distancia Quevedo, Ecuador)
- o Humphrey Akanazu (Entrepreneurship Education: A global Evaluation of Entrepreneurial Attitudes and Values)

20h Ocio: " Gran Mercado Medieval" Productos y artesanía típicos de la región de Navarra. Feria Medieval casco antiguo en la ciudad de Pamplona.

21h TURISMO GASTRONOMICO TRADICIONAL JUEVINTXO (pincho + pote = 2 euros).

DÍA 08 SEP

(Quinto y último día - Viernes)

MAÑANA: INMERSIÓN CULTURA DE PAMPLONA

10,30h Visita institucional Parlamento de Navarra.

11,30h GUIA POR LA CIUDAD DE PAMPLONA.

13h Recorrido del encierro de "San Fermin" en el casco antiguo de la ciudad y visita al museo de la plaza de Toros,

14,30h ÚLTIMA Comida Residencia: PAELLADA

PANEL JOVENES TALENTO

en el salón de actos de la Residencia "La Campana".

19,30h "Start with Why" "Adrian Larripa"

20h "Disfruta de tus miedos y logra tus objetivos". CEO & co-founder multihelpers.com. Adrián Miranda.

20,30h Inspirando y motivando", ¿De que estudias de que trabajas? Proyecto snowball Javier e Iñigo Porres.

21h Entrega de la certificación de asistencia al programa a los participantes.

21,30h Concierto "Los Flamings" JOVENES TALENTO DE LA RIBERA
#talentomusical

22,30h CENA FINAL DE GALA, con todos los participantes del programa en Restaurante ubicado en el centro de Pamplona, con menú típico de la región de Navarra.

01h Fiesta FINAL para todos, "Ontalentparty", #after-Program Discoteca.

7.4. Fotografia











Entrevistas e impacto del programa. Entrevistas a Beatriz Domínguez Berges.

- 'On talent' se celebrará en Pamplona a principios de septiembre: <http://www.plazanueva.com/articulo/agenda/on-talent-llegara-pamplona-septiembre/20170824150353171427.html>
- El talento se mueve en pamplona: <http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/2017/09/07/el-talento-mueve-pamplona-549680-300.html>
- La tudelana Beatriz Domínguez, impulsora de On Talent: "Vivimos más pensando en quién deberíamos ser que en lo que ya somos": <http://navarra.elespanol.com/articulo/sociedad/on-talent-navarra-empredimiento-programa-ocio-empresa/20170905152404140461.html>

La tudelana Beatriz Domínguez Berges quería hacer algo para los demás. Ella sola ha organizado un congreso con ponentes internacionales que se está celebrando en la capital navarra

El talento se mueve en Pamplona

RUBÉN ELIZARI Pamplona.

LOS leímotos de la vida de Beatriz Domínguez Berges (Tudela, 18 de marzo de 1987) siempre han sido la pasión y los retos. Estos le han llevado a viajar y formarse por medio mundo. Graduada en ISA (Escuela de Asistencia de Dirección) por la Universidad de Navarra, Máster en Emprendimiento por la Universidad de Salamanca y MBA por Foro Europeo, ahora mismo reside en Italia becada por la Universidad Roma 3 para hacer un doctorado en "Educación, Comunicación y Cultura".

Fruto de su aprendizaje y como cúmulo de todas sus experiencias vitales, ha organizado el congreso On Talent, que se está celebrando en el Hotel Muga Beloso. Su objetivo consiste en inspirar e impactar para que todo aquel que lo necesite busque su pasión y motivación. "Hemos de aprender a pensar en grande y darnos cuenta de que todo depende de nosotros mismos. Nunca es demasiado tarde para saber qué es lo que realmente te gusta. Hay que pasar de las ideas a la acción".

Beatriz Domínguez predica con su propio ejemplo. Este congreso al que asisten casi una veintena de ponentes, tanto internacionales como locales, lo ha organizado sin apenas presupuesto. "Todo es fruto de sinergias colaborativas. Siempre he intentado sumar allí dónde he



La tudelana Beatriz Domínguez Berges, en el Hotel Muga de Beloso de Pamplona.

CALLEJA

ido, y ahora, otros se han contagiado de esta idea".

Algunos de los ponentes son Adrián Miranda, CEO y cofundador de la plataforma Multihelpers, dedicado a la economía colaborativa, Raquel de la Fuente, de la Universidad de Burgos o el emprendedor y artista Mikel Belascoain.

La primera edición de este congreso, que aspira a repetirse los próximos años, se vertebró en torno a tres ejes. El de la "inspiración para crear el cambio, el de la

innovación en todos los procesos y, el de la acción, para lograr ese cambio". La propia Beatriz Domínguez explica que "el congreso ofrece un modelo educativo donde varias personas conviven juntas durante unos días en la Residencia La Campana para aumentar su agenda de contactos al mismo tiempo que intercambian ideas y potencian su talento". La configuración de este programa no es casual. La propia Beatriz Domínguez se ha inspirado en los mejores.

Esta tudelana ha sido una de las 350 españolas seleccionadas entre 20.000 candidatas para participar en TrepCamp, un programa de alto impacto para líderes emprendedores organizado por la Universidad de Harvard y la de Boston.

Ofrece diferentes opciones, desde el "todo incluido", cuyo precio es de 550 euros a un precio de 99 euros que incluye las ponencias hasta el viernes. La página web para realizar las inscripciones es ontalent.net

La tudelana Beatriz Domínguez, impulsora de On Talent: "Vivimos más pensando en quién deberíamos ser que en lo que ya somos"

Se está celebrando este evento en Pamplona que busca "inspirar, motivar y empoderar" a los estudiantes y emprendedores.

Pamplona acoge hasta este viernes la primera edición un evento que apuesta y apoya con decisión las ideas emprendedoras y los nuevos talentos, para que puedan desarrollarse y crear simbiosis entre sí. Se llama **On Talent** y su impulsora es la joven tudelana **Beatriz Domínguez Berges**.

La creadora, que cursó sus estudios universitarios en la **Universidad de Navarra** y un MBA internacional en **Foro Europeo**, está actualmente becada en la **Universidad Roma3**, de donde nace esta aventura que también busca unir planes de ocio con un ambiente de trabajo y creación de nuevos proyectos.

¿Cómo surge On Talent?

On talent surge de la inspiración de otros programas en los que he participado y de la motivación de dar a conocer una nueva propuesta educativa que va en relación al doctorado en "Educación, cultura y comunicación" que estoy terminando en la Universidad de Roma3.

¿Qué metas persigue?

El primer objetivo más importante del programa es inspirar, motivar y empoderar a todos los participantes. El segundo es dar a conocer este nuevo concepto de programa educativo-socio-cultural con repercusión internacional y repetirse en próximas versiones mejoradas para seguir ofreciéndose al público, ya que se está viendo una gran aceptación en esta primera edición On Talent.

El proyecto se llama On Talent. ¿El 'talento' más que una suerte de don es algo que se trabaja?

"Muchas personas creen que el talento es cuestión de suerte, pero pocos saben que la suerte, es más bien cuestión de talento". El talento es un concepto complejo, que se puede entender también como un don o una capacidad. Una parte importante es la genética, por lo tanto que esta evolucione o no, depende de cada uno.

En nuestra vida nos han educado entre una infinidad de conocimientos pero no nos han educado en observar la esencia de nuestro verdadero ser, vivimos más bien pensando en que deberíamos hacer o en quién deberíamos ser..., y no en lo que ya somos. Y es así como también nosotros evaluamos también a los demás en base a como pensamos que tendrían que hacer. Este conjunto de creencias son erróneas y nos cierra la exploración de posibilidades. Cada uno de nosotros tiene que encontrar sus talentos ocultos, por ello la motivación es fundamental y junto a ella está el poder de las emociones.

¿A qué público se dirige principalmente?

El público objetivo son estudiantes universitarios, emprendedores, docentes, jóvenes con talento, personas interesadas en la temática en general, que quieren tener esta experiencia y desarrollar su potencial.

Ha estado becada durante su doctorado en la Universidad Roma 3, ¿cómo le ha influido su estancia en Italia y la investigación que cursó?

He tenido la oportunidad de poder vivir durante tres años en una ciudad preciosa como es Roma, aprender su idioma y su cultura, y ha sido una de las mejores experiencias de mi vida. Durante mi estancia he conocido grandes profesores y he tenido buenos maestros en el mundo académico y del emprendimiento, con quienes he aprendido mucho. Estar investigando en el ámbito de la educación me ha permitido tener una visión muy amplia a nivel global de cuáles son las necesidades actuales en el actual paradigma educativo al que nos enfrentamos.

Ahora acaba de volver de Boston, donde ha participado en un programa de líderes emprendedores mundiales, durante tres semanas. ¿Qué ha aprendido en esta experiencia?

Estudiar en Harvard y en la Universidad de Boston ha sido otra de mi experiencia clave y enriquecedora en estos últimos años. Desde que llegué a EEUU no deje de aprender ni un solo segundo.

La experiencia de estar con otras personas tan brillantes; mentores, inversores... que quieren y apoyan ideas innovadoras ha sido increíble. He conocido gente que estaba en continuo “movimiento”, no paraban de hacer aportaciones, de crear... Me he sentido verdaderamente privilegiada de conocer a estas personas y tener la oportunidad de conocer los entresijos de empresas como Google, iRobot, Microsoft..., que me han hecho ampliar la visión que tenía en general y sobretodo respecto al mundo del emprendimiento.

¿Que comparten todos estos emprendedores, aunque sus áreas sean distintas?

Allí el mundo del emprendimiento, esta mucho más avanzado que aquí, es algo cultural: es una forma de ser, de pensar y de hacer. Un estilo de vida. No hay miedo al fracaso, porque para ellos no existe, es simplemente algo que aprenden. Y de todo esto, nos hace falta más aquí. Pero para eso hace falta tener coraje y salir de la zona de confort.

Volviendo a On Talent, su programa es muy variado, que incluye la parte más formativa con el ocio. ¿Es importante la combinación?

Si, es muy importante y se debería siempre de considerar en este tipo de programas. Cuando las personas están en un contexto de aprendizaje dónde se les facilita una atmósfera en la que se sienten contentos, felices e incluso se están divirtiendo, todo lo que hagan lo harán mejor. Sobretodo estarán más receptivos y predispuestos a aprender más conscientes, ya que la creatividad se libera, se desarrollan otras competencias y se crean sinergias de una manera más espontanea. Es decir, están más inspirados.

¿Cuáles son los 'platos fuertes' del programa?

Todo está elaborando al detalle, pero si tuviéramos que destacar algo sería el bloque del miércoles al viernes, dónde se concentran todas las ponencias con perfiles muy variados desde perfiles más directivos hasta jóvenes talento pasando por diferentes escenarios como por ejemplo el “Hotel Muga de Beloso” o la residencia “La Campana”.

7. Bibliografia

Capitolo 1

Alberti F. (1999). *La formazione imprenditoriale: Teoria e prospettive di ricerca*. In Luic Papers n° 65, Serie Piccola e Media Impresa 3, 9

Amato C. (2013). *Psicologia dell'imprenditore*. Armando Editore. Roma.

ANVUR (2015). *La valutazione della terza missione nelle università italiane*.

Block Z., Stumpf S. A. (1992). *Entrepreneurship Education Research: Experience and Challenge*. In D. L. Sexton, J. D. Kasarda, *The State of the Art of Entrepreneurship*, PWS-Kent Publishing Company.

Caggiano V. (2012). *Educazione imprenditoriale*. Anicia, Roma.

Cantillon R. (1955) *Saggio sulla natura del commercio in generale*. Einaudi. Torino.

Clark B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities, Organisational pathways of transformation*. Pergamon Press. New York.

Commissione europea (2001). Report from the Commission: *The Concrete Future Objectives of Education Systems*. Bruxelles.

Garavan T. N., O'Conneide B. (1994). *Entrepreneurship Education and Training Programmes: a Review and Evaluation - Part I*. In *Journal of European Industrial Training*. n. 18

Gormon G., Hanlon D. (1997). *Some Researches Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: a Ten-Year Literature Review*. In *International Small Business Journal*. Vol. 15- n. 3

Haller E. H. (2009). *Intrapreneurship Success: A PRIME Example*, Düsseldorf. VDM Verlag.

Comissione Europea (2003). *Libro Verde sulla "Imprenditorialità in Europa"*. Bruxelles.

Piazza R. (2015). *Educazione all'imprenditorialità, orientamento all'iniziativa*. In *Pedagogia Oggi*. N. 1

Sexton D. L., Bowman Upton N. B. (1984). *Entrepreneurship Education: Suggestions for Increasing Effectiveness*. In *Journal of Small Business Management*. n. 2

Sexton D. L., Bowman Upton N. B (1987). *Evaluation of an Innovative Approach to Teaching Entrepreneurship*. In *Journal of Small Business Management*.

Strano A. *Capacitare entrepreneurship per l'attivazione professionale dei giovani*. In *Formazione & Insegnamento*. XIII

Petit Torres, E. E., & Gutiérrez González, L. B. (2007). *Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación*. Revista Venezolana de Gerencia, 12(38).

Young J. E. (1997) *Entrepreneurship Education and Learning for University Students and Practising Entrepreneurs*. In D. L. Sexton, R. W. Smilor, Entrepreneurship 2000. Dover. Upstart Publishing Company.

Bibliografia capitolo II

- Abdallah, S., Thompson, S., Michaelson, J.; Marks, N.&Steuer, N. (2009) The Happy Planet Index 2.0: Why good lives don't have to cost the Earth. Disponibile da <http://www.happyplanetindex.org/learn/download-report.html>
- Alulli, G (2010) *Dalla strategia di Lisbona a Europa 2020*
- Anderson, R.E. (2007) Implication of the information and knowledge society for education. *International Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education*, 20:5–22
- Bleiklie, I. (2004). Organizing higher education in a knowledge society. *Higher Education*, 49: 31–59
- Caggiano, V. (2015) *Teachability and entrepreneurship education: summer school, teaching and learning way to be happy*. Buenos Aires: EditorialesAutores de Argentina
- Caggiano, V. (2016) Assunti e pratiche dell'Educazione Imprenditoriale. Il caso della Summer School #Teaching&Learning way to be happy. *EDUCAZIONE. Giornale di pedagogiacritica*, V (1), pp. 91-102
- Campus A.&Porcu,M. (2010) *Reconsidering the well-being: the happy planet index and the issue of missing data* (Working paper 2010/07). University of Cagliari and CRENoS, Cagliari, Italia
- Carioti, F. (2016). *Politiche di incentivazione alla neo imprenditorialità e capabilities* (Tesi di Laurea, Università degli Studi Roma Tre, Roma, Italia)
- Comision Europea (2014). Comunicacion de la comision al parlamiento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. *Por un renacimiento industrial europeo*. COM (2014) 14 final.
- Commissione delle comunità europee (2003). Comunicazione della commissione. *Il ruolo delle università nell'Europa della conoscenza* COM (2003) 58 definitivo
- Commissione Europea (2010) Comunicazione della Commissione. *EUROPA 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*. COM (2010) 2020 definitivo
- Commissione Europea (2013) Il rinascimento industriale dell'UE. politiche per l'imprenditorialità e per le PMI. Disponibile da http://www.confindustria.it/wps/wcm/connect/www.confindustria.it/5266/503dc33a-e775-462e-b97f-7bb7c2b82053/Presentazione_piccolo_industria.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=503dc33a-e775-462e-b97f-7bb7c2b82053
- Commissione Europea (2016) *Presidenza svedese cerca di rafforzare il triangolo della conoscenza*. Relazione presentata alla conferenza The Knowledge Triangle Shaping the Future of Europe, Gothenburg, Svezia. Disponibile da http://cordis.europa.eu/news/rcn/31196_it.html

- Commissione Europea. (2003) *Libro Verde. L'imprenditorialità in Europa*
- Consiglio dell'Unione Europea (2015) Joint Report of the Council and the Commission on the implementation of the Strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020). *New priorities for European cooperation in education and training*.
- Consiglio dell'Unione Europea (2009) .Informazioni provenienti dalle istituzioni e dagli organi dell'Unione Europea. *Conclusioni del Consiglio del 12 maggio 2009 su un quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione («ET 2020»)* (2009/C 119/02)
- De la Torre, S. (1998). Creatividad y cultura. En Marín Ibáñez, R; López-Barajas Zayas, E. y Martín González, M.T. (coords.). *Creatividad polivalente. Actas y Congresos* (pp.125-127). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- De la Torre, S. y Barrios, Ó. (Coords.) (2000). *Estrategias didácticas innovadoras: recursos para la formación y el cambio*. Barcelona: Octaedro.
- De la Torre, S. (dir.). Oliver, C. y Sevillano, M. L. (coords.). (2008). *Estrategias didácticas en el aula: buscando la calidad y la innovación*. Madrid: Universidad Nacional a Distancia.
- <https://www.psicologiaarca.com/2013/09/06/la-importancia-de-estimular-la-creatividad/>
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000) The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy* 29, 109–123
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., Terra, B.R.C. (2000) The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy* 29,313–330
- European Commission (2012) *The Entrepreneurship 2020 Action Plan*
- European Commission (2016) Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A new skills agenda for Europe. *Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness*. COM(2016) 381 final
- European Commission (2007). *Taking European Knowledge Society seriously* .
- European Union (2010) *Investing in Europe's future*
- Falcon, Ana (2016) *Sviluppo di competenze imprenditoriale*. Tesi di Laurea, Università degli Studi Roma Tre, Roma, Italia)
- Formiconi, V. (2014) *Burnout accademico e motivazioni imprenditoriali: intrapreneurial university una strategia possibile*. (Tesi di laurea, Dipartimento di Scienze della formazione, Roma Tre, Roma, Italia)
- Green, S., Oades, L. & Robinson, P. (2011) Positive education: creating flourishing students ,staff and schools. Disponibile da <http://www.psychology.org.au/publications/inpsych/2011/april/green>
- Gries, T. & Naudé, W. (2011) Entrepreneurship and human development: A capability approach. *Journal of Public Economics* 95,216–224
- Indice di Sviluppo Umano (ISU), (n.d) Disponibile da http://docentiold.unimc.it/docenti/elisabetta-croci-angelini/2011/economia-dellunione-europea-2011/poster-approfondimenti/indice-di-sviluppo-umano-isu-human-development/at_download/Carla%20Molino%202.pdf

La strategia di Lisbona in breve (n.d)

Laurillard, D. (2002) Rethinking Teaching for the Knowledge Society. *EDUCAUSE from EDUCAUSE Review*, 37(1), pp. 16–25.

Legambiente. (2002). *La Globalizzazione:effetti economici, sociali, ambientali*

Maassen, P., Stensaker, B. (2010) The knowledge triangle. *European higher education* 61, pp.757–769

Moriano, J. A., Trejo, E., & Palací, F. J. (2001). *El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. Revista de Psicología Social*, 16(2), 229-242.

Mowery ,D.C.,&Sampat, B.N. (2006) Universities in national innovation systems, *The Oxford Handbook of Innovation*

Naudé, W., Amorós, J. E. &Cristi, O. (2011) *Surfeiting, The Appetite May Sicken’:Entrepreneurship and the Happiness of Nations* (Working Paper 2011/07). Maastricht School of Management, The Netherlands and UNU-WIDER, Helsinki, Finland

OECD (2005) Higher Education Management and Policy. Entrepreneurship. *Journal of The Programme on Institutional Management in Higher Education*, 17(3)

Olmos, R. E., & Castillo, M. Á. S. (2007). *La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios. Cuadernos de estudios empresariales*, 17, 95-116.

Powell, W.W. ,&Snellman K. (2004) The knowledge economy. *Annual Reviews*, 30, 199- 220

Ranga, M.,& Etzkowitz, H. (2013) Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society. *Industry & Higher Education* , 27(3), , pp 237–262

Safari, S., Azizi,S.,M. &Ziapour, A. (2016) Investigation of Relationship between Learning University Dimensions and Intrapreneurship. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 (3), pp 27-31

Salampasis, D.G. (2013) *Potenziare la creatività e l’innovazione includendo l’imprenditorialità in tutti i livelli di istruzione e formazione* (CLEAR, workingpaper)

Schilirò, D (2005) *Economia della conoscenza, dinamica strutturale e ruolo delle istituzioni*, (centro di ricerche in analisi economica e sviluppo economico, workingpaper), università cattolica del sacro cuore, CRANEC

Seligman, M.E.P. (2002) *Positive psychology, positive prevention and positive therapy*. In Snyder, C.R., Lopez, S.J.(cur), *Handbook of positive psychology* (pp 1-9). Oxford university press, Inc, New York

Seligman, M.E.P. , Ernst, R.M., Gillham, J., Reivich, K.,&Linkins, M. (2009) Positive education: positive psychology and classroom interventions, *Oxford review of education*, 35(3), pp 293-311

Tajani, A. (2014) *Un rinascimento industriale per la crescita e il lavoro*. Relazione presentata in conferenza stampa , Bruxelles, Belgio

Un approccio all’apprendimento: il costruttivismo sociale (n.d). Disponibile da http://www.psicopolis.com/renafop/CAP_1.pdf

UNESCO (2005) *Towardsknowledge societies, rapporto mondiale*

- Unione Europea (2014) *HORIZON 2020 in breve. Il programma quadro dell'UE per la ricerca e l'innovazione*
- Unione Europea (2014) *Le politiche dell'Unione europea: Istruzione, formazione, gioventù e sport*
- Vergano, G. (2003). *Economia della Conoscenza: il ruolo della ricerca e sviluppo nella crescita economica "analisi comparativa"* (Tesi Di Laurea, Università degli Studi di Torino, Torino, Italia)

Bibliografia capitolo III

- Alberton, S. & Huber, A. (2014) Lo sviluppo dello spirito imprenditoriale in Ticino: il ruolo degli studenti SUPSI e della formazione. *Dati – statistiche e società*, 1, pp.91-97
- Amiri, S.R.S, Ali, E.K & Hussein, A.S. (2009) Strategies for Creating Entrepreneur University. *European Journal of Social Sciences*, 11, (3), pp. 496-506
- Bramwell, A. & Wolfe, D.A. (2005) *Universities and Regional Economic Development: The Entrepreneurial University of Waterloo*. Relazione presentata al convegno annuale della Canadian Political Science Association (CPSA), London, Ontario.
- Charney, A. & Libecap, G.D (n.d) *Impact of Entrepreneurship Education*
- Commissione Europea (2014) *L'iniziativa per l'imprenditoria Sociale della Commissione europea*
- Commissione Europea (2008) Sintesi della relazione finale del gruppo di esperti. *L'imprenditorialità nell'istruzione superiore e, in particolare, negli studi non economici* Disponibile da http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/entr_highed.pdf
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. , Terra, B.R.C. (2000) The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy* 29,313–330
- EULP (2016) *The Entrepreneurial University Leaders Programme 2016. A pioneering executive development programme for senior university leaders*. Disponibile da www.eulp.co.uk
- Eureka tre (n.d) *Incubatore per nuove idee di impresa*
- European Commission (2012) *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*
- European Commission (2015) Relazione preparata per lo studio “Compilation of evidence on the impact of entrepreneurship education strategies and measures. *Entrepreneurship Education: A road to success. 13 Case studies*
- Fayolle, A., Gailly, B & Lassas-Clerc, N. (2006) Effect and Counter-effect of Entrepreneurship Education and Social Context on Student’s Intentions. *Estudios de Economía Aplicada*, 24(2), pp.509-523
- Gibb, A. (2012) Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. *Annals of Innovation & Entrepreneurship* 2012, 3
- Gibb, A. & Price, A. (2014) *A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship*
- Gibb, A., Haskins, G., Hannon, P. & Robertson, I. (2012) *Leading the entrepreneurial university*

- Giovani e imprenditoria, arriva in Italia JA StartUp Program (2016) Disponibile da http://www.economyup.it/startup/3962_giovani-e-imprenditoria-arriva-in-italia-il-ja-startup-program.htm
- Gjerding, A.,N., Wilderom, C.P.M., Cameron, S.P.B, Taylor,A. & Scheunert, K-J (2006) Twenty Practices of an Entrepreneurial University. In *Higher Education Management and Policy*, 18(3), pp. 83-110 (OECD, 2006)
- Heinonen, J. & Poikkijoki, S-A (2006) An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible? *Journal of Management Development*, 25(1),pp. 80-94. Disponibile da www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm
- ISFOL (2013) *Indicazioni per la programmazione e la realizzazione di iniziative per l'educazione all'imprenditorialità*
- JA Italia (2016) Obiettivi formativi Startup program. Disponibile da <http://startup.it.ja-digital.org/it/#700>
- Jones, C. & English, J. (2004) A contemporary approach to entrepreneurship education. *Education + Training* 46 (8/9),pp. 416-423
- Karimi,S., Biemans,H.J.A, Lans,T., Mulder,M.& Chizari, M. (2012) *The Impact of Entrepreneurship Education on Students Entrepreneurial Intentions and Opportunity Identification Perceptions*. Proceedings of 26th Annual RENT Conference, 21-23 November 2012, Lyon, France
- Khademi, F. & Hargoli, H. (2014) Presentation of a conceptual model for the creation of an entrepreneurial university. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(1), pp.558-565
- Kneale, P. & Aspinall,S. (2003) *Green Business Networking*
- Kneale,P.(2006) Teaching Intrapreneurship: Cases from Business. *Planet*, 12(1), pp 8-9. Disponibile da <http://dx.doi.org/10.11120/plan.2004.00120008>
- Lizote, S.A., Lana,J. & Verdinelli, M.A.(2014) Intrapreneurial behavior: a study of higher education institutions. *Revista ALCANCE Eletrônica*, 21(3), pp. 518-537. Disponibile da www.univali.br/periodicos
- Mitchell, A (2007) *Intrapreneurship; enabling postgraduate researchers to drive organisational innovation*. Disponibile da https://www.researchgate.net/publication/228550851_Intrapreneurship_enabling_postgraduate_researchers_to_drive_organisational_innovation
- Mos, M & Nikolou,M. (2015) “Building a Business” – case study of the entrepreneurship education at the University of Oxford. *eLearning Papers*,41, pp.1-5. Disponibile da www.openeducationeuropa.eu/en/elearning_papers
- National Agency for Enterprise and Construction (2004) *Entrepreneurship Education at Universities – a Benchmark Study*
- National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE) (2013) *The entrepreneurial university from concept to action*
- O’Shea,R.P, Allen, T.J, Morse,K.P., O’Gorman, C.& Roche,F.(2007) Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Management* 37(1), pp. 1-16
- Pahurkar, R.N. (2015) Creating Entrepreneurs through Entrepreneurial Universities. *Management* 2015, 5(2), pp. 48-54
- Pellegatta,M. (2016) *University startup competition, premiate le idee imprenditoriali nate nelle università italiane*. Disponibile da <http://www.jaitalia.org/2016/06/25/university-startup-competition-premiate-idee-imprenditoriali-nate-nelle-universita/>

- Piazza, R. (2015) *Educazione all'imprenditorialità, orientamento all'iniziativa*. Disponibile da <http://www.siped.it/wp-content/uploads/2015/04/Educazione-allimprenditorialit%C3%A0-orientamento-alliniziativa.pdf>
- Probst,H, Eddy,A., Eddy,D. & Cummings,J. (2013) 2 INSPIRE: Increasing Intrapreneurial Skills through Pedagogy. *Health and Social Care Education*, 2(1),pp. 25-29. Disponibile da <http://dx.doi.org/10.11120/hsce.2013.00018>
- Rasmussen,E., Mosey, S. & Wright, M. (2011) The Evolution of Entrepreneurial Competencies: A Longitudinal Study of University Spin-Off Venture Emergence. *Journal of Management Studies* 48(6),pp.1314-1345
- Rasmussen,E.A. & Sørheim,R. (2006) Action-based entrepreneurship education. *Technovation* 26, pp. 185–194. Disponibile da www.sciencedirect.com
- Safari,S., Azizi, S-M & Ziapour,A (2016) Investigation of Relationship between Learning University Dimensions and Intrapreneurship. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), pp. 27-31
- Shattock, M (2008) Entrepreneurialism and organizational change in higher education. In Shattock, M (2008) *Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy: Diversification and Organisational Change in European Higher Education*,(pp. 1-8) Buckinghamshire, The Open University Press
- Spring (2015) A note from the Vice Chancellor. *Anglia Ruskin University Aspects magazine*,pp.5
- Spring (2015) Celebrating our Success. *Anglia Ruskin University Aspects magazine*, pp. 3-4
- Talovskaia, B (n.d) *Technion as entrepreneurial university. The Technion influence on innovative business in Israel*. Disponibile da <https://www.triplehelixassociation.org/working-papers/technion-entrepreneurial-university-technion-influence-innovative-business-israel>
- Todorut, A.,V. (2010) Premises of the intrapreneurial management at the level of universities. *Annals- Economy Series*,(3), pp. 195- 208
- Weber,R., Graevenitz,G &Harhoff.D. (2009) *The Effects of Entrepreneurship Education*

Bibliografia capitolo 3 y final.

- Bridgstock, R. (2009) The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28:1, 31-44
- Campbell, C., & Rozsnyai, C. (2002). *Quality Assurance and the Development of Course Programmes*. Papers on Higher Education.
- Career Design. Introduction (2016) Disponibile da <https://miriadax.net/web/bucum-building-capacities-for-university-management>
- Career Design. Mod. 1 Unit 2 (2016) Disponibile da <https://miriadax.net/web/bucum-building-capacities-for-university-management>
- Ch, A. H. (2006). Effect of guidance services on study attitudes, study habits and academic achievement of secondary school students. *Bulletin of Education & Research*, 28(1), 35-45

- Chan, S. C. (2008). Quality assurance in teaching. *Malaysian Family Physician*, 3(2), 3
- Communication in risk:the best way of prevention (2016). Disponibile da <https://miriadax.net/web/bucum-building-capacities-for-university-management>
- Cooke, R., Bewick, B. M., Barkham, M., Bradley, M., & Audin, K. (2006). Measuring, monitoring and managing the psychological well-being of first year university students. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(4), 505-517
- Curatolo, P.R.A. (2013) *L'orientamento, il tutorato e l'empowerment in presenza e a distanza nella transizione all'università: esperienze italiane e spagnole a confronto.* (Tesi di dottorato, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Italia, Roma). Disponibile da <http://hera.ugr.es/tesisugr/22706501.pdf>
- Fabbris, L. (2009) *I servizi a supporto degli studenti universitari.* Padova, Coop. Libreria Editrice Università di Padova
- Fabbris, L., Boccuzzo, G. & Martini, M.C. (2008) *Professionalità nei servizi innovativi per studenti universitari.* Padova, Coop. Libreria Editrice Università di Padova
- Formiconi, V. (2014) *Burnout accademico e motivazioni imprenditoriali: intrapreneurial university una strategia possibile.* (Tesi di laurea, Dipartimento di Scienze della formazione, Roma Tre, Roma, Italia)
- Fredrickson, B.L. (2000) Cultivating positive emotions to optimize health and well-being, *APA on-line: Prevention and treatment*, 3(1). Disponibile da:
- Guida di Ateneo (2016). Disponibile da <http://host.uniroma3.it/progetti/orientamento/download/Guida%20di%20Ateneo.pdf>
- Higher Education Law and Policy (2016). Disponibile da <https://miriadax.net/web/bucum-building-capacities-for-university-management>
- http://www.unc.edu/peplab/publications/Fredrickson_2000_Prev_Trmt.pdf
- Kis, V. (2005). Quality assurance in tertiary education: Current practices in OECD countries and a literature review on potential effects. *Tertiary Review: A contribution to the OECD thematic review of tertiary education*, 14(9)
- Kowalkiewicz, A. (2007) *The impact of quality culture on quality of teaching – a case of business higher education.* In European University Association, Embedded quality culture in higher education. A selection of papers from the 1° european forum for quality assurance.
- Lairio, M., & Penttinen, L. (2006). Students' career concerns: challenges facing guidance providers in higher education. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 6(3), 143-157
- Margottini, M. (2002) *Informazione e afferenza alle fonti informative.* Roma, Monolite Editrice
- MR, R. D., Devaki, P. R., Madhavan, M., & Saikumar, P. (2013). The Effect of Counselling on the Academic Performance of College Students. Disponibile da <http://www.jcdr.net/ReadXMLFile.aspx?id=3054>

- Newton, j. (2007) *What is quality?* In European University Association, Embedded quality culture in higher education. A selection of papers from the 1° european forum for quality assurance.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). *Career guidance: a handbook for policy makers*. OECD.
- Pavel, A. P. (2012). The importance of quality in higher education in an increasingly knowledge-driven society. *Internationa Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2(1)
- Petruzzellis, L., D'Uggento, A. M., & Romanazzi, S. (2006). Student satisfaction and quality of service in Italian universities. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(4), 349-364
- Recio, M. (2016) *Academic Guidance*. [File Video]. Tratto da https://miriadax.net/web/bucum-building-capacities-for-university-management/reto?p_p_auth=pczEROy2&p_p_id=resourceExternalActivity_WAR_liferaylmsportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&p_r_p_564233524_actId=54008&p_r_p_564233524_moduleId=30008&p_o_p_id=activityViewer_WAR_liferaylmsportlet
- Recio, M. (2016) *University Management*. [File Video]. Tratto da https://miriadax.net/web/bucum-building-capacities-for-university-management/reto?p_p_auth=pczEROy2&p_p_id=resourceExternalActivity_WAR_liferaylmsportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&p_r_p_564233524_actId=54007&p_r_p_564233524_moduleId=30008&p_o_p_id=activityViewer_WAR_liferaylmsportlet
- Recio, M. (2016) *University of Salamanca reception system*. [File Video]. Tratto da https://miriadax.net/web/bucum-building-capacities-for-university-management/reto?p_p_auth=pczEROy2&p_p_id=resourceExternalActivity_WAR_liferaylmsportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&p_r_p_564233524_actId=54008&p_r_p_564233524_moduleId=30008&p_o_p_id=activityViewer_WAR_liferaylmsportlet
- Vettori, O., Lueger, M. & Knassmüller, M. (2007) *Dealing with ambivalences – Strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning*. In European University Association, Embedded quality culture in higher education. A selection of papers from the 1° european forum for quality assurance.
- Watts, A. G. (2013). Career guidance and orientation. *Revisiting global trends in TVET: Reflections on theory and practice*, 239
- Zabala, A. y Arnau L. (2007): 11 ideas clave. Cómo aprender y enseñar competencias. Barcelona, Editorial Graó. 226 páginas. ISBN: 978-84-7827-500-