



# ifempower

## Estudio Final incluyendo Recomendaciones Políticas

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Este proyecto ha recibido financiación del programa Erasmus+ de la Unión Europea con número de registro 2018-1-HU01-KA203-047766. Este documento refleja únicamente la opinión del autor y la Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

Estudio Final incluyendo Recomendaciones Políticas

Autor principal:

Attila Bartha

Universidad Corvinus de Budapest (Hungria)

Co-autores

Gábor Tamás Molnár, Nándor Petrovics, Katalin Oborni, Ivett Szalma

Universidad Corvinus de Budapest (Hungria)

2021

## RESULTADO INTELECTUAL 8

Este estudio se desarrolló en el marco del proyecto iFEMPOWER “Interactive and mentorship based FEMale emPOWERment in the field of Entrepreneurship”.

iFEMPOWER es un proyecto estratégico en Educación Superior cofinanciado por el Programa Erasmus+ de la Unión Europea con el número de registro 2018-1-HU01-KA203-047766.

Coordinador: Instituto de Investigación HÉTFA.

Este documento se preparó en el marco de la actividad de iFEMPOWER “Estudio Final incluyendo Recomendaciones Políticas”, coordinada por la Universidad Corvinus de Budapest ( Hungría).

Aportaron a este documento las siguientes personas: Nieves García Pereira de la Fundación Andalucía Emprende (España); Kári Joensen, Jón Snorri Snorrason de la Universidad Bifröst (Islandia); Klaudia Tvergyák, Judit Fekete del Instituto de Investigación HÉTFA (Hungría); Santiago Reyes de ONECO Consulting (España); Orsolya Gergely de la Universidad Hungara Sapientia de Transilvania (Rumanía); Erzsebet Fanni Toth de la Universidad Sigmund Freud (Austria); y Roxana Boboruta, Jürgen Raizner de Steinbeis GmbH (Alemania).

Los materiales producidos dentro del proyecto iFEMPOWER están destinados a un uso educativo, por lo tanto, pueden usarse libremente para este propósito, pero su contenido no puede modificarse ni desarrollarse sin el permiso por escrito de los socios. Solo es posible volver a publicar el documento con contenido sin cambios si se especifica claramente el autor y la fuente del material original.

Contacto: [www.ifempower.eu](http://www.ifempower.eu), [internationaloffice@hetfa.hu](mailto:internationaloffice@hetfa.hu)

Primera edición, 2021

Cita sugerida: Attila Bartha – Gábor Tamás Molnár – Katalin Oborni – Nándor Petrovics – Ivett Szalma (2021): *Estudio Final incluyendo Recomendaciones Políticas*. Estudio desarrollado dentro del proyecto iFEMPOWER “Interactive and mentorship based FEMale emPOWERment in the field of Entrepreneurship”.

## Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	5
1. Introducción: Objetivos y metodología de evaluación .....	8
2. Plan de estudios y material didáctico .....	9
2.1. Evaluación del profesorado .....	9
2.2. Antecedentes y evaluación de las estudiantes .....	11
2.3. Desafíos y áreas de mejora .....	12
3. Programas de estudios intensivos: Escuelas online de Invierno y Primavera .....	13
3.1. Evaluación general de los programas de estudios intensivos .....	13
3.2. Factores cruciales del éxito de los programas de estudios intensivos .....	14
3.3. Desafíos y áreas de mejora .....	15
4. Programas de Mentoría .....	16
4.1. El contexto de la pandemia y otros desafíos para el mentorizaje .....	16
4.2. Experiencias y factores de éxito de los Programas de Mentoría .....	17
4.3. Áreas y sugerencias de mejora .....	18
5. Puntos de Apoyo a la Emprendedora .....	20
5.1. El desafío de atraer visitantes a los Puntos de Apoyo a la Emprendedora .....	20
5.2. Factores de éxito para atraer usuarias a los Puntos de Apoyo a la Emprendedora ..	21
5.3. Áreas de mejora .....	22
5.4. Evaluación general .....	23
6. Kit de herramientas en línea y difusión .....	24
6.1. Kit de herramientas en línea .....	24
6.2. Difusión .....	25
7. Conclusiones y principales recomendaciones políticas .....	27
7.1. Conclusiones .....	27
7.2. Recomendaciones políticas .....	28
8. Anexos .....	31
8.1. Anexo I – Número de estudiantes involucradas en los cursos ifempower en 2020 ...	31
8.2. Anexo II – Número de estudiantes involucradas en las escuelas de invierno y primavera de ifempower .....	31
8.3. Anexo III – Número de mentoras y emprendedoras exitosas involucradas en el programa de mentoría .....	32
8.4. Anexo IV – Número de usuarias atendidas en los Puntos de Apoyo a la Emprendedora .....	32
8.5. Anexo V – Seguidores del proyecto ifempower en las redes sociales durante el período de ejecución del proyecto .....	33
Detalles de contacto .....	34

## Resumen Ejecutivo

1. Este resultado intelectual es el estudio final del proyecto ifempower que sintetiza los principales hallazgos del proyecto. Proporcionamos una evaluación de las principales actividades de ifempower: Desarrollo y prueba de un plan de estudios y material didáctico; programas de estudios intensivos en forma de escuelas online de invierno y primavera; el programa de mentorizaje; funcionamiento de los puntos de apoyo al emprendimiento femenino y el kit de herramientas en línea. El estudio final también identifica buenas prácticas a través de la canalización de comentarios de las partes interesadas (estudiantes, profesores y socios, fundamentalmente). Además, proporciona recomendaciones de política relacionadas con las principales actividades del proyecto a fin de garantizar la transferibilidad de los resultados de ifempower a otras instituciones y países.

2. Los socios del proyecto ifempower desarrollaron y probaron un módulo de enseñanza de dos semestres sobre el espíritu empresarial femenino entre 2019 y 2021 en cuatro universidades. Tanto instructores como estudiantes percibieron que el plan de estudios y el material didáctico del curso “La mujer emprendedora del siglo XXI - Creación y puesta en marcha de empresas en femenino” funcionaba adecuadamente. En consecuencia, se puede lograr una mejora adicional no tanto en el contenido, sino más bien en la aplicación inteligente de los materiales didácticos desarrollados en el marco de ifempower. Con base en los comentarios de los instructores y estudiantes, las herramientas de enseñanza particularmente útiles fueron aquellas actividades orientadas a la práctica que involucraron activamente a las estudiantes, que aumentaron las interacciones y facilitaron el debate, y la lluvia de ideas sobre actividades empresariales.

El contexto forzado por las circunstancias derivadas de la pandemia COVID-19 obligó a la adaptación del material didáctico a un formato en línea u online que funcionó bien en la práctica. Aún así, los estudios de casos de la vida real, los trabajos en grupo y otras herramientas interactivas pueden contribuir a una mejor evaluación del curso utilizando el plan de estudios y el material didáctico de ifempower. Los instructores enfrentan una tarea continua al fusionar ejemplos locales e internacionales, estudios de casos sobre el espíritu empresarial femenino local y modelos a seguir con el plan de estudios. Organizar oportunidades de encuentro directo con mujeres emprendedoras es fundamental para la aplicación inteligente del material didáctico.

3. Se ofrecieron programas de estudio intensivos para doce estudiantes durante las escuelas de invierno y primavera en cinco universidades participantes. El programa ofreció capacitación y talleres para que las participantes trabajaran e introdujeran sus planes de negocios en eventos multiplicadores y mejorar el trabajo en red con representantes del ecosistema emprendedor (expertos, business angels e inversores, fundamentalmente). Se prestó especial atención a las habilidades prácticas necesarias para poner en marcha una empresa, vender una idea y atraer inversores.

La evaluación general de los programas de estudio intensivo de estudiantes, profesores y partes interesadas participantes fue convincentemente positiva. Los desafíos identificados y las áreas de mejora no se refieren a aspectos sustantivos. El contexto en línea, sin embargo, implicó algunos desafíos específicos en términos de la duración de algunas sesiones, la gestión de interacciones personales y especialmente las oportunidades de networking. Además, el tratamiento de los perfiles heterogéneos de las estudiantes participantes resultó ser un gran desafío, aunque también puede ser una fuente importante de innovación empresarial.

4. La parte más desafiante del proyecto ifempower fue la creación de programas de mentores. Esta idea innovadora podría potencialmente ser una excelente herramienta para lograr los objetivos educativos en el marco del aprendizaje orientado a la práctica. Cuando se pudo establecer una cooperación significativa entre mentoras y aprendices, el programa demostró ser inspirador para las estudiantes universitarias y generó grandes logros en el conocimiento y las habilidades empresariales de la vida real de las jóvenes y promovió en gran medida las actitudes empresariales. El contexto de la pandemia, sin embargo, fue un duro golpe para las interacciones mentora-aprendiz. La primera etapa de creación de confianza de la tutoría se vio fuertemente socavada en el contexto online entre mentoras y aprendices que previamente no se conocían. En consecuencia, las verdaderas virtudes de los programas de mentorizaje solo se pudieron lograr en unos pocos casos en los que se estableció una relación basada en la confianza entre mentoras y aprendices como verdaderos socios.

Los programas de mentorizaje se iniciaron en las universidades asociadas de ifempower (Bifröst University, CUB, Sapientia y SFU) con el objetivo de proporcionar conocimientos y consejos prácticos, asesoramiento personal de empresarios senior, profesores y expertos a las estudiantes interesadas en establecer pequeñas empresas. El inicio del programa de tutoría coincidió con el inicio del período de la pandemia y las universidades experimentaron grandes dificultades para llegar e involucrar a las estudiantes en la tutoría en línea. La participación de mentoras de forma voluntaria resultó ser también un gran desafío, al menos en algunos de los países de los socios de ifempower. Al mismo tiempo, cuando se estableció una relación mentora-aprendiz que funcionaba sin problemas, las estudiantes participantes reflexionaron que la tutoría les brindó un beneficio único y sobresaliente al dar forma a sus propias ideas comerciales, inspiración y motivación.

5. Desde 2019, los Puntos de Apoyo a la Emprendedora brindaron consultas para estudiantes universitarias sobre cómo iniciar y administrar un negocio, contando con el apoyo de emprendedoras y mentoras en ejercicio. Ésta fue una iniciativa difícil para varios socios: operar un punto de apoyo a la iniciativa empresarial era inusual para las universidades con experiencia limitada en relaciones empresariales, mientras que las agencias de desarrollo empresarial tenían dificultades para llegar a las estudiantes universitarias. La situación de la pandemia obligó a migrar todas las actividades de consulta a las plataformas en línea, donde desarrollar interacciones basadas en la confianza entre consultores y estudiantes, lo cual resultó ser un gran desafío.

Los desafíos fueron más duros de superar cuando los socios entraron en mercados altamente competitivos de instituciones de apoyo empresarial. Los socios en los que existía una cooperación fluida entre universidades y agencias de desarrollo empresarial demostraron tener más éxito. El enfoque de las consultas grupales en línea fue una práctica desarrollada intuitivamente pero exitosa que contribuyó a la creación de un espacio digital seguro para que las estudiantes universitarias compartieran abiertamente sus ideas de negocio. A pesar de todas las dificultades, esta iniciativa puede considerarse beneficiosa. Las jóvenes valoraron las oportunidades de consulta y contaron con expertos para compartir y desarrollar sus ideas comerciales. Algunas agencias de desarrollo empresarial podrían aprovechar la oportunidad generada por ifempower para ampliar su alcance a las jóvenes como emprendedoras potenciales.

6. Un componente importante e innovador del proyecto ifempower fue la creación de la caja de herramientas (o toolkit) en línea gratuita con fines educativos. El kit de herramientas en línea proporciona contenido interactivo para mujeres emprendedoras potenciales en tres etapas de su carrera empresarial: la fase del plan de negocio, la fase de desarrollo empresarial y la fase de sostenibilidad empresarial. La caja de herramientas refleja la perspectiva más amplia del proyecto ifempower: la integración de habilidades y conocimientos emprendedores con una perspectiva sensible al género a través del aprendizaje interactivo orientado a la práctica.

Aunque el conjunto de herramientas tiene un contenido sólido basado en resultados intelectuales anteriores de ifempower y está disponible en los siete idiomas de los socios del proyecto, se ha utilizado por debajo de su verdadero potencial al final del período de ejecución del proyecto. Al mismo tiempo, los resultados de comunicación y difusión del proyecto indican logros notables, especialmente a través del uso de los canales de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube y LinkedIn). Estos logros de difusión proporcionan una base prometedora para el uso futuro y la sostenibilidad del proyecto.

7. Se justificó la idea integradora de estudios emprendedores sensibles al género con énfasis en los desafíos especiales de las estudiantes como potenciales emprendedoras. Se valoró mucho el uso de métodos de enseñanza orientados a la práctica, que vinculan estrechamente la educación superior con el mundo real del emprendimiento. El logro más notable del proyecto fue el novedoso material didáctico que demostró ser transferible a otros contextos institucionales y nacionales con solo una pequeña adaptación. Las circunstancias de la pandemia y la transición forzada al entorno virtual causaron grandes dificultades con los programas de mentorizaje y los puntos de apoyo empresarial, pero cuando se estableció una colaboración fluida mentora-aprendiz, las aprendices motivadas percibieron la tutoría como una oportunidad excepcional e inspiradora.

Recomendamos la implementación generalizada de factores clave de éxito del proyecto ifempower, como la perspectiva de género, el uso de estudios de caso y el enfoque empresarial práctico, en la educación superior. Se recomienda a las universidades y a los proveedores de apoyo al espíritu empresarial que desarrollen y mantengan sólidas redes locales y nacionales de profesionales y empresarias potenciales, donde se puedan cultivar conexiones personales y que puedan funcionar virtualmente si es necesario. Los responsables de la formulación de políticas deberían incentivar la cooperación entre las partes interesadas y la inclusión de aspectos de género en los programas de estudio y los servicios de apoyo empresarial.

## 1. Introducción: Objetivos y metodología de evaluación

El objetivo de este estudio final del proyecto ifempower (resultado intelectual 8, en adelante: IO8) es sintetizar los principales hallazgos del proyecto. IO8 proporciona una evaluación de los logros de las principales actividades del proyecto ifempower: Desarrollo y prueba de un plan de estudios y su correspondiente material didáctico; programas de estudios intensivos en forma de escuelas de invierno y primavera en línea; el programa de mentorizaje; funcionamiento de los puntos de apoyo al emprendimiento femenino y la caja de herramientas o toolkit en línea. El estudio final identifica buenas prácticas a través de la canalización de comentarios de las principales partes interesadas del proyecto (estudiantes, profesores y socios, fundamentalmente). Además, este resultado intelectual también proporciona recomendaciones de política relacionadas con las principales actividades del proyecto con el fin de garantizar la transferibilidad de los resultados de ifempower a otras instituciones y países.

La base sustantiva de la evaluación en este estudio final está definida por el Formulario de Solicitud (en adelante: AF): las fuentes principales están constituidas por comentarios recopilados de estudiantes, profesores, mentoras, aprendices y otras partes interesadas que participaron en la implementación de algún elemento del proyecto ifempower. El público objetivo está constituido por una gama más amplia de partes interesadas: universidades y otras instituciones de educación superior, profesores universitarios y estudiantes potencialmente involucrados en estudios de emprendimiento, organizaciones de apoyo al emprendimiento, agencias públicas y privadas y socios comerciales involucrados en el tutorizaje de emprendedores, investigadores de desarrollo del emprendimiento, responsables políticos a nivel nacional y de la UE en los ámbitos de la educación superior y el desarrollo empresarial. Un aspecto específico de ifempower fue la perspectiva de género: el enfoque en las estudiantes como mujeres emprendedoras potenciales que participan en tutorías y emprendimientos sensibles a las oportunidades y desafíos específicos. Sin embargo, la integración explícita de la perspectiva de género proporciona resultados de políticas relevantes para los profesionales de apoyo a la educación superior y el espíritu empresarial y los responsables de la formulación de políticas en general (es decir, no exclusivamente para las mujeres).

Los inputs para la evaluación final del estudio son proporcionados por los resultados intelectuales previos, retroalimentación existente del profesorado, estudiantes y otras partes interesadas relevantes. Además, después de una revisión cuidadosa de los materiales de retroalimentación existentes, se preparó una pequeña cantidad de entrevistas semiestructuradas relacionadas con algunas actividades del proyecto. Estas entrevistas fueron importantes para algunos componentes del proyecto en los que el contexto de la pandemia implicaba dificultades especiales (es decir, el funcionamiento de los puntos de apoyo a la tutoría y el espíritu empresarial en el entorno virtual) y sirvieron como material adicional para la preparación del estudio final.

Los hallazgos preliminares de este estudio final se presentaron en el Evento Multiplicador Final del proyecto ifempower (celebrado el 12 de julio de 2021). Esta versión del estudio final refleja los comentarios y sugerencias de las partes interesadas participantes y de los socios del proyecto. En consecuencia, se realizaron algunas adiciones y modificaciones.

## 2. Plan de estudios y material didáctico

Los socios de ifempower desarrollaron y probaron un módulo de enseñanza de dos semestres sobre el espíritu empresarial femenino entre 2019 y 2021. El plan de estudios y los materiales didácticos se han utilizado en cuatro universidades: Universidad de Bifröst (Islandia), Universidad Corvinus de Budapest – CUB (Hungria), Universidad Sapientia de Cluj-Napoca (Rumanía) y la Universidad Sigmund Freud de Viena – SFU (Austria). Esta sección presenta una evaluación basada en comentarios sobre la calidad y aplicación del plan de estudios, los materiales del curso, los resultados del aprendizaje, las actividades de enseñanza y ofrece sugerencias para el desarrollo futuro del plan de estudios y el material didáctico. Debido a las circunstancias específicas de la pandemia de COVID-19, todos los cursos que se desarrollaron inicialmente para la enseñanza clásica presencial, con interacciones personales, finalmente se impartieron en línea (entorno virtual).

Hemos utilizado tres tipos de fuentes de datos para la evaluación del plan de estudios y el material didáctico:

1. Comentarios escritos sobre las experiencias de la enseñanza de los cursos proporcionados por el profesorado.
2. Una encuesta distribuida a los instructores (profesores universitarios / profesores invitados) que impartieron los cursos. En total, diez instructores respondieron la encuesta.
3. Evaluaciones de encuestas de las estudiantes sobre los cursos (basadas en las evaluaciones de los cursos estándar de las universidades asociadas), complementadas con sus comentarios orales recopilados por los instructores de los cursos.

### 2.1. Evaluación del profesorado

La evaluación general del plan de estudios y el material didáctico refleja que los instructores encontraron los objetivos de aprendizaje, el contenido, así como las herramientas, métodos, recursos y otros suministros del material didáctico apropiados y útiles. La mayoría de los profesores estuvieron de acuerdo en que el curso titulado “La mujer emprendedora del siglo XXI - Creación y puesta en marcha de empresas en femenino” permite a las estudiantes mejorar sus conocimientos y habilidades para iniciar con éxito una actividad empresarial, incluido el desarrollo de mentalidad emprendedora, habilidades para la resolución de problemas y pensamiento crítico.

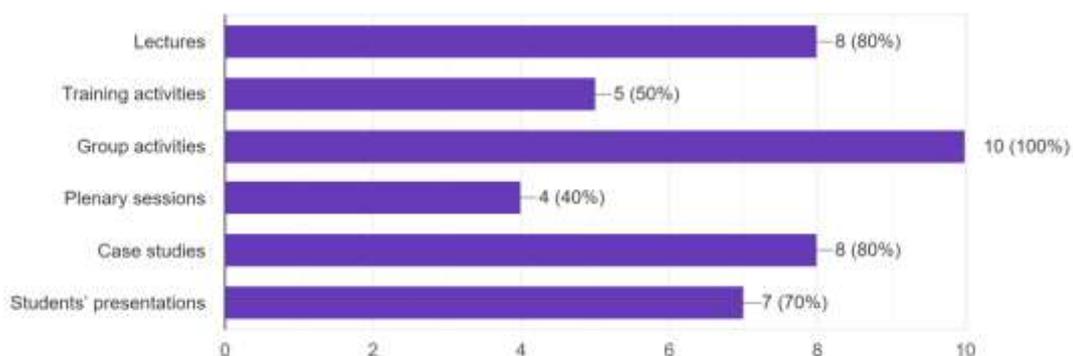
Los comentarios de algunos profesores también subrayan que el curso está “bien estructurado, bien pensado y se puede utilizar adecuadamente”. Además, la mayoría de los encuestados expresaron que los materiales didácticos podrían mejorar la reflexión crítica de las estudiantes sobre los desafíos y oportunidades de las mujeres emprendedoras. Se destacaron dos impactos específicos, expresando que las universidades ya se beneficiaron del desarrollo e implementación del plan de estudios y el material del curso: (1) las universidades asociadas han obtenido un material educativo de alta calidad para ser utilizado a largo plazo, y (2) debido a la orientación práctica de los métodos de enseñanza, las universidades podrían mejorar su red con los actores empresariales locales.

## IO8 ifempower Estudio Final incluyendo Recomendaciones Políticas

Los instructores encuestados informaron de que se han utilizado activamente las herramientas, los recursos y los materiales proporcionados en el marco del material didáctico. Las características positivas que se mencionaron de manera recurrente fueron que el curso era “interactivo, entretenido, involucraba a las estudiantes y mantiene su atención”, y aplicó “métodos de enseñanza interactivos y envolventes”.

### 2.1. Which of the following tools, resources, materials you applied in your course?

10 responses



Las herramientas interactivas y de participación más valoradas fueron las actividades grupales y los estudios de casos. Se señaló que las herramientas de enseñanza particularmente útiles eran aquellas actividades orientadas a la práctica que involucraban activamente a las estudiantes, aumentaban las interacciones y facilitaban el debate, y la lluvia de ideas sobre actividades empresariales. Los instructores también apreciaron que el plan de estudios y el material didáctico proporcionaran conocimientos sustantivos sobre los aspectos de género del espíritu empresarial. De esta manera, podrían exhibir ejemplos de la vida real del mundo emprendedor de las mujeres y generar discusiones sobre los desafíos, las dificultades que potencialmente enfrentan las estudiantes en su camino para convertirse en emprendedoras.

Los materiales en formato “video” proporcionados se mencionaron como particularmente útiles, ya que podrían adaptarse fácilmente a los contextos de enseñanza específicos de cada país y plantearon nuevos temas, como los casos de madres emprendedoras, que no se habían discutido antes con las estudiantes. Además, los instructores informaron que los materiales de video fueron particularmente útiles durante el período de enseñanza en línea (limitado por la pandemia de COVID-19). Además, los materiales de video proporcionaron estudios de casos sobre modelos a seguir y, de esta manera, contribuyeron de manera indirecta pero fuerte a las motivaciones empresariales.

Las respuestas de la encuesta también muestran que los materiales, las herramientas y el contenido del curso beneficiaron a las estudiantes de varias maneras. En primer lugar, un representante de SFU afirmó que la implementación del curso en esta universidad austríaca ya se vio beneficiada por su perfil educativo (“su mera existencia es un gran beneficio en SFU”). En segundo lugar, la mayoría de las respuestas se centraron en los beneficios provenientes de la perspectiva particular de la oferta del curso, que son los aspectos de género del espíritu empresarial. Además, la encuestada subrayó que “el enfoque puesto en la idea de aumentar el número y calidad de mujeres emprendedoras es específicamente importante” y que “las estudiantes podrían conocer los aspectos de género del emprendimiento, lo que respalda su disposición para contrarrestar los desafíos, las dificultades en la forma de convertirse en

emprendedoras". El tercer grupo de aspectos positivos percibidos fue el desarrollo de habilidades blandas, los métodos aplicados y las herramientas proporcionadas por el material didáctico, especialmente las habilidades para desarrollar una mentalidad emprendedora que es imprescindible para iniciar una empresa.

### 2.2. Antecedentes y evaluación de las estudiantes

Las estudiantes que asistieron a los cursos tienen una formación de base variada. En la Universidad Corvinus de Budapest (CUB), las estudiantes participantes estudiaron economía antes y posteriormente eran estudiantes de másteres en desarrollo empresarial. En consecuencia, estaban familiarizadas con los modelos y conceptos comerciales básicos. Sin embargo, estaban menos familiarizadas con los aspectos sociales y de género del espíritu empresarial y la situación de las mujeres empresarias en términos de oportunidades y estatus. En Sapientia, se ha contratado a estudiantes con diferentes antecedentes en cuanto a disciplinas estudiadas con diversos niveles de conocimiento e interés (por ejemplo, las estudiantes de sociología o recursos humanos estaban familiarizadas con temas relacionados con el género). En SFU, las estudiantes no tenían conocimientos previos en economía, pero muchas de ellas tenían conocimientos en los aspectos de género y en materia de conciliación entre el trabajo y la vida.

Las alumnas de CUB expresaron que apreciaron especialmente los ejercicios grupales, las oportunidades para practicar las habilidades de presentación frente a un grupo y los ejercicios para la ideación, la discusión y retroalimentación de sus ideas. El curso también recibió excelentes calificaciones (4.63 y 4.82 por utilidad percibida y 4.84 y 4.62 "por disfrutar el curso" en los dos semestres, respectivamente) de las estudiantes.

En Sapientia, todas las participantes calificaron el curso de manera muy positiva. En una evaluación detallada, el curso se describió como "muy nuevo, muy fresco, colorido y directo, y útil incluso para aquellas que no tenían planes de convertirse en emprendedoras de inmediato". Los comentarios de las estudiantes subrayaron que el curso ofrecía información valiosa sobre cómo iniciar una nueva empresa, así como el aspecto práctico de la gestión de una empresa (incluida la administración). Las estudiantes tuvieron la oportunidad de tener una visión más profunda del mundo empresarial y percibieron que el curso dio forma a sus ideas comerciales en un ambiente fructífero. Consideraron especialmente útil tener la oportunidad de conocer a los actores empresariales femeninos y estar informadas de los desafíos específicos que enfrentan las mujeres emprendedoras en la región. Las alumnas de Sapientia apreciaron más las presentaciones de las emprendedoras invitadas, de quienes escucharon experiencias reales, historias cotidianas tanto de éxitos como de fracasos. Además, el curso también tuvo un efecto de construcción de comunidad: a medida que las estudiantes con diferentes perfiles educativos asistieron al curso, pudieron conocer gente nueva y conocer las opiniones de aquellas que estudian otras disciplinas.

La evaluación de las estudiantes de SFU muestra que las participantes apreciaron tanto el contenido sobre cómo iniciar una empresa (es decir, la redacción de un plan de negocio) como los ejercicios y tareas que las ayudaron a sentirse más seguras y superar los miedos al comenzar una nueva empresa por su cuenta. Las estudiantes de SFU también mencionaron que el curso proporcionó espacio y tiempo para pensar en las metas y direcciones futuras de una manera sistemática. Según su opinión, un resultado importante del curso ha sido que se han vuelto más conscientes de los múltiples retos que puede afrontar una emprendedora.

### 2.3. Desafíos y áreas de mejora

Además de la evaluación general positiva del plan de estudios y los materiales didácticos, se pueden identificar algunos desafíos y áreas de mejora. Un desafío importante deriva de la implementación adaptada a la situación pandémica. En todas las universidades implicadas, la docencia se trasladó al espacio virtual; por lo tanto, los materiales didácticos debían adaptarse al contexto en línea. La experiencia general del profesorado es que en la enseñanza en línea fue particularmente difícil fomentar y facilitar la interactividad (es decir, fomentar el trabajo en equipo, involucrar a todas las estudiantes). Aunque esta experiencia puede ser generalizada (es decir, válida para el cambio inesperado a la enseñanza en línea en general), en la enseñanza del módulo ifempower ha sido particularmente relevante, ya que el plan de estudios y el material didáctico implicaban un énfasis en los métodos de enseñanza interactivos.

En general, los instructores sugirieron enfocarse en el desarrollo de habilidades de las estudiantes: habilidades de comunicación, autoconfianza, autoconciencia, habilidad para el trabajo en grupo, habilidades lingüísticas, mentalidad competitiva, habilidad para reconocer oportunidades, conocimiento de los modelos de negocio, liderazgo, asertividad, realización de planes de negocio y análisis de mercado. Estas habilidades y competencias se encuentran entre los componentes centrales del plan de estudios y del material didáctico, lo que significa que la mejora esperada de la enseñanza no está en el contenido sino en la aplicación práctica del material didáctico. Otro conjunto de sugerencias se centró en el desarrollo de prácticas comerciales: en consecuencia, se pueden desarrollar ejercicios para mejorar la práctica en la elaboración de planes comerciales.

Varios profesores subrayan el desafío de que debido a la lógica orientada a la práctica y la organización de los módulos de ifempower, los materiales del curso deben actualizarse continuamente con ejemplos y mejores prácticas locales y nacionales, así como la inclusión de mujeres emprendedoras en ejercicio. Aún así, la mayoría de instructores estuvieron de acuerdo en que la fusión de ejemplos locales e internacionales, estudios de casos sobre el espíritu empresarial femenino local y modelos a seguir es una tarea continua. Además, la organización de oportunidades de encuentro directo con mujeres emprendedoras como héroes locales es fundamental para la aplicación inteligente del material didáctico.

Los perfiles educativos heterogéneos de las estudiantes puede ser otro desafío en el uso del plan de estudios y el material didáctico: mientras algunas estudiantes comenzaron los módulos de ifempower con conocimientos avanzados en economía y estudios empresariales o estudios de género, otras estudiantes no tenían esos conocimientos previos. Aunque este desafío no puede resolverse con el plan de estudios y el material didáctico, un curso preparatorio intensivo de una semana que proporcione conocimientos básicos de conceptos comerciales elementales podría ser una opción útil para lograr una base de conocimientos equitativa entre las participantes. Al mismo tiempo, la evaluación de los instructores también reflejó que la heterogeneidad no solo es un desafío, sino también una fuente potencial de innovación empresarial cuando se adquieren las habilidades adecuadas.

En resumen, tanto profesores como estudiantes percibieron que el plan de estudios y el material didáctico del curso funciona adecuadamente. En consecuencia, la mejora adicional no está en el contenido sino en la aplicación inteligente de los materiales desarrollados. El contexto virtual forzado por el COVID-19 obligó a la adaptación en línea del material didáctico que funcionó bien. Aún así, los estudios de casos de la vida real, los trabajos en grupo y otras herramientas interactivas pueden contribuir a una mejor evaluación del curso utilizando el plan de estudios y el material didáctico de ifempower.

### 3. Programas de estudios intensivos: Escuelas online de Invierno y Primavera

*“Fue genial, inspirador; También adquirí nuevos conocimientos”*

*“Fue una experiencia para toda la vida”*

(Participantes en las escuelas de primavera)

En el contexto de ifempower se ofrecieron programas de estudio intensivo para alumnas seleccionadas durante las escuelas de invierno y primavera como un módulo complementario a los cursos académicos, el programa de mentores y los puntos de apoyo empresarial en las universidades locales. En cada semestre participaron en el evento doce alumnas de cinco universidades.

Esta formación intensiva constaba de jornadas temáticas. El programa ofreció capacitación y talleres para que las participantes trabajaran e introdujeran sus planes de negocio en eventos multiplicadores, mejorando el trabajo en red con representantes del ecosistema emprendedor, expertos, business angels e inversores. Por un lado, se prestó especial atención a las habilidades prácticas necesarias para poner en marcha una empresa, vender una idea y atraer inversores. Por otro lado, la autoconciencia específica de género fue un elemento importante de todas las actividades de aprendizaje. El programa intensivo incluyó sesiones sobre la aplicación del pensamiento de diseño y técnicas de autoconciencia específicas de género, que permitieron a las participantes identificar barreras personales y sociales, y de esta manera, mejorar su mentalidad emprendedora también desde esta perspectiva. El programa también alentó a las participantes a utilizar los medios digitales para sus negocios planificados; por ello, se puso especial énfasis en comunicar sus ideas de negocio y mejorar su networking a través de diversos canales de comunicación digital.

El plan inicial era organizar un programa intensivo presencial de siete días de duración, pero se cambió a un taller virtual de cinco días a través de Google Classroom y ZOOM debido a las circunstancias de la pandemia.

La evaluación de los programas de estudios intensivos se basa en los siguientes métodos de recopilación de datos:

1. Recopilación de comentarios de las estudiantes al final de las semanas intensivas;
2. Evaluaciones de la encuesta de las participantes sobre la escuela de primavera;
3. Entrevistas realizadas con expertos, partes interesadas que comparten experiencias y opiniones en semanas intensivas.

#### 3.1. Evaluación general de los programas de estudios intensivos

Los comentarios de las estudiantes muestran que las semanas estuvieron bien estructuradas, el ambiente fue amigable y de mente abierta, y los profesionales y expertos estuvieron apoyando durante todo el evento. Fue un evento especial para las estudiantes porque pudieron llegar a expertos y mujeres emprendedoras y hacerles preguntas y comentarios. Muchas de ellas destacaron que a la hora de decidirse a participar en el evento de una semana de

duración, fue un factor crítico que pudieran reunirse con mujeres emprendedoras reales que ya lograron algo, recibir retroalimentación de ellas y escuchar sus historias de establecimiento de un negocio. Para muchas de las estudiantes, estas semanas fueron la primera ocasión para participar en un evento empresarial. Sin embargo, en una entrevista con uno de los grupos de interés, también se señaló que estos eventos sirven principalmente a aquellas estudiantes que están comenzando en la creación de un plan de negocio y no tenían experiencia en estudios de esta rama.

### 3.2. Factores cruciales del éxito de los programas de estudios intensivos

Las participantes apreciaron mucho aquellos eventos en los que pudieron participar en discusiones grupales, trabajos en equipo, talleres y ejercicios de simulación. Se beneficiaron al máximo de trabajar en sus planes de negocio concretos en equipos y recibir comentarios sobre cómo se pueden mejorar los planes. Se mencionó que las sesiones de “pitching” eran una de las más valiosas, ya que sirvieron para mejorar tanto sus habilidades de comunicación a nivel personal como sus recursos para el trabajo en red (citas típicas de las participantes: *“Fue totalmente necesario y útil”, “Fue bueno ver el avance de las otras ideas durante la semana”*). Aunque desde el lado de la organización, se dijo que estas sesiones y ejercicios eran la parte más desafiante, ayudaron a las participantes a aclarar sus planes de negocio, aprender a comunicar sus planes de manera efectiva e imaginarse a sí mismas como emprendedoras en el futuro. También fue un desafío que las estudiantes tuvieran que comunicarse y presentar sus ideas en un idioma extranjero, aunque podían hacerlo en un ambiente seguro.

En relación con la importancia de reunirse con emprendedoras en ejercicio, las participantes subrayaron cuánto apreciaron el espacio seguro para compartir sus sueños y planes, miedos y dudas. Las sesiones sobre autoconciencia también se destacaron por ser útiles e inspiradoras. Las estudiantes percibieron que las sesiones de autoconocimiento les ayudaron a desarrollar (o empezar a construir) la confianza en sí mismas (una cita típica a este respecto: *“no tener miedo, si alguien me pregunta algo sobre mi negocio”*) y poder ver como expuso una de las participantes, *“cuáles son mis prioridades y adónde quiero llegar con el tiempo”*. Además de comprender el papel de la autoconciencia al iniciar un negocio, también mencionaron que estas sesiones fueron inspiradoras. Aunque a menudo las sacaban de su zona de confort, también las disfrutaban mucho.

Las escuelas tenían como objetivo apoyar la construcción de una sólida red internacional entre mujeres jóvenes con intereses similares y partes interesadas con una larga experiencia en el campo del espíritu empresarial. La forma impuesta por el COVID-19 de organizar los programas de estudio intensivo de forma virtual ciertamente obstaculizó la construcción de la comunidad y el establecimiento de redes para futuras colaboraciones. A pesar de estas dificultades, las participantes internalizaron la importancia de construir una extensa red empresarial. Destacaron que percibieron como un mensaje fuerte y significativo de los organizadores que no estaban solas cuando planeaban iniciar un negocio. A las estudiantes también les resultó inspirador escuchar los planes de otras estudiantes y reunir nuevas ideas. Se fortalecieron en sus intenciones de pertenecer a una comunidad y colaborar con alguien para establecer su negocio (*“Me acerqué mucho a un par de personas, parece increíble que esas conversaciones tan provechosas tuvieran lugar en un entorno virtual”*). Un valor agregado importante de estos programas de estudios internacionales fue que las estudiantes

participantes podrían construir una comunidad internacional de jóvenes emprendedoras potenciales.

### 3.3. Desafíos y áreas de mejora

Si bien la evaluación general de los programas de estudio intensivo fue convincentemente positiva, las estudiantes, profesores y las partes interesadas participantes también identificaron algunas áreas de mejora. Algunas observaciones críticas de las participantes reflejaron el desafío de la heterogeneidad de las estudiantes en términos de conocimientos previos y algunos comentarios reflejaron las dificultades de las semanas de estudio intensivo en entornos en línea. No obstante, la mayoría de las sugerencias para mejorar los programas de estudio intensivo están relacionadas con la creación de comunidades y la creación de redes. Las participantes y profesionales que asistieron a los eventos plantearon las siguientes sugerencias e ideas importantes:

1. La versión en línea de la semana intensiva necesita una revisión en términos de la duración de algunas sesiones (es decir, las sesiones más largas en entornos en línea son mucho menos efectivas que en un contexto presencial). Además, principalmente nuevamente debido al contexto en línea, la sesión sobre “Desarrollo psicológico y trabajo en la conciencia” necesita una revisión específica de las circunstancias en línea: algunas participantes encontraron extremadamente difícil tener discusiones profundas y sinceras virtuales sobre las alegrías y las dificultades de ser mujer emprendedora con gente prácticamente desconocida.
2. Tanto el profesorado como las estudiantes participantes percibieron el desafío proveniente de los antecedentes heterogéneos de los perfiles de las estudiantes participantes. Si bien este tipo de heterogeneidad no puede evitarse, se deben realizar esfuerzos conscientes para abordar el desafío. La nivelación de los conocimientos básicos también es importante desde la perspectiva de las estudiantes más experimentadas; de lo contrario, estos eventos no serán lo suficientemente atractivos para las estudiantes que tienen más experiencia en estudios empresariales.
3. El nombramiento y la participación de estudiantes embajadoras para los próximos programas de estudios intensivos pueden ser útiles en general; además, también puede contribuir a un mejor tratamiento del desafío de la heterogeneidad.
4. Se podría agregar una sesión específica sobre la creación de canales de redes sociales para la empresa, por ejemplo, en forma de creación de un perfil de LinkedIn.
5. Las participantes también plantearon la idea de crear un ex alumna ifempower: conectar a las estudiantes, expertos, instructores y organizadores que asisten a la escuela de invierno y la escuela de primavera puede contribuir como un punto de partida para la creación de redes; esto es particularmente importante en circunstancias de pandemia y en enseñanza virtual.
6. Además, las estudiantes pueden recibir apoyo específico para aprender y potencialmente también unirse a redes, centros de trabajo y conferencias ya establecidas y existentes (es decir, Foro de Liderazgo de Mujeres).

En resumen, tanto el profesorado como las estudiantes y otras partes interesadas participantes percibieron que los programas de estudio intensivo de ifempower fueron bastante exitosos. Los desafíos identificados y las áreas de mejora no se refieren a los materiales sustantivos. El contexto virtual, sin embargo, implicó algunos desafíos específicos en términos de la duración de algunas sesiones, la gestión de interacciones personales y especialmente las oportunidades

de networking. Además, el tratamiento de los perfiles educativos heterogéneos de las estudiantes participantes resultó ser un desafío importante, aunque también puede ser una fuente importante de innovación empresarial.

### 4. Programas de Mentoría

*“Creo que este programa es realmente útil.  
Se lo recomendaría a todas las mujeres de la universidad.  
Estoy feliz de tener esta oportunidad, que tal vez sea el comienzo de algo nuevo”.*

La parte más desafiante del proyecto ifempower fue la creación del programas de mentores. Esta idea innovadora podría potencialmente ser una excelente herramienta para lograr los objetivos educativos en el marco del aprendizaje orientado a la práctica. Cuando se pudo establecer una cooperación significativa entre mentora y aprendiz, el programa demostró ser inspirador para las estudiantes universitarias y generó grandes logros en el conocimiento y las habilidades empresariales de la vida real de las jóvenes y promovió en gran medida las actitudes empresariales. El contexto de la pandemia, sin embargo, fue un duro golpe para las interacciones mentora-aprendiz. La primera etapa de creación de confianza de la tutoría se vio fuertemente socavada en el contexto en línea entre mentoras y aprendices previamente desconocidos. En consecuencia, las verdaderas virtudes de los programas de mentorizaje solo se pudieron lograr en unos pocos casos en los que se estableció una relación basada en la confianza entre las mentoras y las aprendices como socios.

Los programas de mentoría se establecieron en las universidades asociadas de ifempower (Bifröst University, CUB, Sapientia y SFU) con el objetivo de proporcionar conocimientos y consejos prácticos, asesoramiento personal de empresarias senior, profesores y expertos a las estudiantes interesadas en establecer pequeñas empresas. El programa se elaboró cuidadosamente. Se ha creado una base de datos de mentoras disponibles en cada universidad, que proporciona una base para que las estudiantes se inscriban en la tutoría. El proceso de tutoría se planificó de manera que consistiera en un máximo de 12 sesiones de una hora y media de duración que pudieran adaptarse a las necesidades de las estudiantes y a la disponibilidad de las mentoras. Las universidades utilizaron un manual (Manual ifempower para el Programa de Mentorizaje Femenino / Resultado Intelectual 4) que proporcionó la metodología y las soluciones innovadoras para establecer el programa de mentoring con una posible adaptación a las circunstancias nacionales.

#### 4.1. El contexto de la pandemia y otros desafíos para el mentorizaje

El establecimiento de los programas de mentoría en la mayoría de universidades coincidió con el traslado de la formación universitaria al contexto virtual. La forma de comunicación en línea hizo que fuera extremadamente difícil involucrar al número objetivo de mentoras y estudiantes. Fue sorprendentemente difícil persuadir a las estudiantes para que se inscribieran en esta posibilidad, ya que tenían una apretada agenda de cursos y consultas en línea. Esto podría explicar en gran medida por qué más estudiantes solicitaron inicialmente participar en el programa de tutoría de las que finalmente participaron.

Las universidades asociadas de ifempower aplicaron varios procesos para llegar e involucrar a las estudiantes. La idea original de vincular estrechamente el programa de mentoría con los cursos del módulo ifempower y recopilar aprendices potenciales de las estudiantes ifempower

no funcionó en el contexto de la pandemia. Como resultado, las universidades asociadas también intentaron utilizar técnicas de reclutamiento adicionales: principalmente a través de redes de estudiantes, plataformas de comunidad en línea de las universidades.

La participación de las aprendices en el proyecto también fue muy incierta y versátil, dependiendo de las redes y oportunidades de las universidades. Por lo general, las estudiantes que ya tenían una idea de negocio específica o un negocio existente respondieron a la llamada; percibieron apropiadamente las grandes virtudes potenciales del programa de mentoría. En consecuencia, al ser conscientes de la importancia de la tutoría para establecer o mantener un negocio, podrían aprovechar esta oportunidad.

Un desafío importante fue cómo involucrar a las mentoras de forma voluntaria. Los representantes de algunas universidades asociadas ya han planteado en las reuniones que preparan el programa de mentoría que la contratación de mentoras es incierta porque no se les paga por sus servicios. La misma preocupación fue expresada por una mentora entrevistada. Una experiencia importante del proyecto es que el estado de la tutoría voluntaria es fundamentalmente diferente en los países de los socios del proyecto: en algunos países (por ejemplo, Alemania) la tutoría voluntaria es natural, mientras que en otros países (por ejemplo, Hungría) es inusual, en el mejor de los casos excepcional. Una de las mentoras húngaras compartió su opinión de que podía participar en el proyecto de forma voluntaria, limitado solo por el período del proyecto.

El hecho de que la mayor parte de las mentoras y las aprendices no pudieran reunirse en persona ciertamente también tenía implicaciones para la relación mentora-aprendiz. Las mentoras entrevistadas estuvieron de acuerdo en que establecieron con éxito una relación de trabajo y cooperación con las aprendices, aunque no pudieron reunirse en persona debido a la pandemia de COVID-19. Aún así, el formato en línea de las reuniones hizo que los procesos de tutoría fueran diferentes y más desafiantes de lo habitual. Al final resultó que esas relaciones mentora-aprendiz fueron evaluadas como las más exitosas tanto por las mentoras como por las aprendices, donde podría ocurrir un encuentro físico. Con todo, la forma en línea de tutoría implicaba desafíos específicos de generación de confianza y requería una gran flexibilidad de ambas partes.

En general, se plantean las siguientes preocupaciones importantes con respecto a la sostenibilidad de los programas de mentoría: (i) ¿cómo se pueden continuar los programas de mentoría en las universidades?, (ii) ¿cómo se puede compensar la tutoría por su servicio?, (iii) ¿cómo se puede adaptar la mentoría al sistema de educación superior a largo plazo?, y (iv) ¿cómo se puede desarrollar aún más la versión en línea de la mentoría?

### 4.2. Experiencias y factores de éxito de los Programas de Mentoría

En algunos casos, el proceso de mentoría ha sido más largo que la duración del proyecto. En este caso, tras el acuerdo con la aprendiz, la mentora siguió (o sigue aún) a la estudiante de forma independiente a que el proyecto terminó. En general, las universidades socias informaron que las mentoras que aceptaron ser voluntarias para la tutoría *“ya estaban muy entusiasmadas, decididas sin pensar en el gasto de tiempo y energía”*, como explicó una de las profesoras universitarias desde Sapiientia. Las experiencias de las universidades asociadas subrayan que la duración de un proceso de tutoría exitoso suele ser más larga que el período del proyecto, y algunas de las mentoras estaban dispuestas a brindar un apoyo más extenso a las aprendices, a pesar de que el proyecto no cubre los costos de tutoría. Varias mentoras y

aprendices señalaron que debería existir una opción de salida: ambas partes deberían tener la libertad de dejar la relación de mentoría en caso de cualquier problema. Las mentoras también enfatizaron que faltaban un grupo de trabajo transfronterizo verdaderamente operativo entre las mentoras del proyecto (tanto a nivel nacional como internacional). De esta manera, las mentoras podrían desarrollar sus habilidades de tutoría profesional, compartir sus conocimientos y experiencias relevantes con otras mentoras.

Basado en la retroalimentación de las estudiantes mentorizadas, el proceso de tutoría les brindó una oportunidad única de reunirse con una emprendedora experimentada *“que les explicó todos los pequeños detalles de la creación de un plan de negocio y respondió todas las preguntas explícitamente relacionadas con planes e ideas de negocio”*. Así lo demuestran los testimonios de algunas estudiantes sobre por qué les gustó el trabajo con sus mentoras asignados en la Universidad Corvinus de Budapest:

*“Mi mentora me explicó el significado de un plan de negocio de una manera muy directa, mientras me ayudaba a comprender el propósito principal. Conversaciones fáciles, flexibilidad, siempre tuve la oportunidad de hacer más preguntas”*. (Estudiante A)

*“Me gustó mucho su actitud hacia el programa de mentoría. Ella es una persona muy interesante y sonriente con la que estoy feliz de trabajar. Las conversaciones siempre fueron muy amistosas. Siempre nos hemos contactado en el caso de una reprogramación, sin problemas debido al tiempo”*. (Estudiante B)

Como podemos ver, no solo la experiencia profesional sino también el ambiente seguro y solidario y la flexibilidad de las mentoras se han concebido como parte de las buenas prácticas de la mentoría. Las estudiantes de la Universidad Corvinus de Budapest también fueron conscientes de la singularidad de estas oportunidades de tutoría: las mentoras alentaron y motivaron a las estudiantes a tomar medidas activas para establecer sus ideas comerciales. Algunos mecanismos de inspiración que las estudiantes obtuvieron con el programa de mentoría:

*“Ella no solo escucha mis preguntas o interpreta mis problemas, sino que también los siente. Por esta razón, me animaron a ir más allá de mis nociones preconcebidas y salirme de mi mecanismo de pensamiento. ¡Fue una maravillosa forma constructiva de autodesarrollo!”*

*“Tener miedo de intentarlo y creer en mí y en mis metas sin ninguna duda”*.

*“¡No te rindas, lucha por tus sueños! Profundiza en el tema, trabaja en él, todo el tiempo sacrificado tendrá resultado al final”*.

### 4.3. Áreas y sugerencias de mejora

Aunque en algunos casos las relaciones de mentoría funcionaron con éxito, también hemos identificado desafíos importantes y áreas de mejora. Esto implica las siguientes sugerencias:

- En un contexto en línea, el inicio de la tutoría es particularmente difícil entre mentoras y aprendices previamente desconocidas entre sí. En consecuencia, es necesaria una inversión específica en el fomento de la confianza para garantizar un entorno seguro y de apoyo para una relación de tutoría que funcione bien.

- Se debe garantizar que las mentoras tengan sus propias oportunidades de formación. Además de la formación formal, una plataforma de red nacional e internacional verdaderamente operativa también podría contribuir al autodesarrollo de las mentoras.
- Podría ser útil una reunión organizada para emparejar a mentoras y aprendices a nivel nacional.
- Una tarea importante en la promoción de la mentoría es crear conciencia sobre las virtudes únicas de las oportunidades de tutoría. Una buena práctica podría ser canalizar los resultados y las experiencias de los programas de mentoría en la difusión (es decir, una presentación sobre lo que las alumnas mentorizadas lograron gracias a la tutoría en los eventos locales de la universidad).
- Dado que la tutoría voluntaria está lejos de ser realidad en varios países de la UE, tenemos que averiguar cómo se puede compensar a las mentoras para superar la escasez de mentoras disponibles.

En resumen, el programa de mentoría de ifempower sufrió mucho por el contexto de la pandemia y la forma restringida de tutoría en línea implicó desafíos inesperados, y en algunos casos, insuperables. Aún así, los beneficios de una relación mentora-aprendiz que funciona bien son obvios y las estudiantes participantes como aprendices recibieron apoyo e inspiración únicos de su mentora.

## 5. Puntos de Apoyo a la Emprendedora

Los Puntos de Apoyo a la Emprendedora son servicios disponibles para consultas personales o en línea para estudiantes universitarias sobre la puesta en marcha y gestión de una empresa. Funcionan como puntos de información que ayudan a las estudiantes en los problemas diarios que inevitablemente surgen al iniciar y administrar un negocio (como información sobre oportunidades de trabajo por cuenta propia, legislación, formas legales, procedimientos, fuentes) y conectan a las estudiantes con empresarias en ejercicio, así como mentoras que participan en el programa de mentores ifempower. Los socios del proyecto ifempower establecieron los Puntos de Apoyo a partir de 2019. Inicialmente, estos puntos se planificaron para ofrecer servicios en persona; sin embargo, debido al contexto de la pandemia de COVID-19, todos los socios tuvieron que ofrecer consultas en línea. En estas circunstancias, algunos socios no pudieron llegar al número objetivo de estudiantes, pero otros pudieron lograr los objetivos marcados gracias a una inversión adicional en tiempo, recursos y mediante el uso innovador de instrumentos virtuales de consulta.

### 5.1. El desafío de atraer visitantes a los Puntos de Apoyo a la Emprendedora

Según las experiencias de la Universidad Sigmund Freud (SFU) de Viena (Austria), las siguientes razones contribuyeron a la falta de interés hacia su Punto de Apoyo. Desde marzo de 2020, la universidad operaba en modo en línea, por lo que muchos estudiantes internacionales decidieron permanecer en sus países de origen. En el período COVID-19, las estudiantes como potenciales empresarias también sufrieron pérdidas de ingresos que implicaron un aplazamiento de sus planes para iniciar un negocio. Además, tanto el país como la ciudad de Viena son particularmente generosos en el apoyo empresarial: se proporcionan consultas gratuitas, numerosos centros de incubación y programas de aceleración. Además, las estudiantes de SFU también pueden acudir al Centro Empresarial de la vecina Universidad de Economía. Las estudiantes están familiarizadas con estas oportunidades y solían confiar en talleres, capacitaciones en línea, charlas y redes de estudiantes emprendedores. Por lo tanto, el novedoso punto de apoyo empresarial en línea de SFU se enfrentó a desafíos competitivos aparentemente insuperables en el contexto de la pandemia.

Otros dos socios, Steinbeis (Alemania) y SPI (Portugal), informaron sobre razones ligeramente diferentes para llegar solo a unas pocas estudiantes usuarias. Estas instituciones socias del proyecto no son universidades y experimentaron dificultades para llegar a las estudiantes universitarias, a pesar de una amplia promoción del proyecto ifempower y de la organización de eventos multiplicadores. Aunque establecieron relaciones significativas con universidades cercanas, enfrentaron el desafío competitivo de los programas de apoyo empresarial ya existentes para estudiantes proporcionados por las universidades. Este problema de acceso de las estudiantes parece llamativo a pesar de que Steinbeis también tiene un punto de apoyo al emprendimiento que ofrece servicios de consulta gratuitos, y aquellos que estén interesados en él pueden elegir entre un grupo de 72 consultores certificados. Además, en el caso de Steinbeis, las estudiantes universitarias reciben un apoyo integral como mujeres emprendedoras potenciales orientado a objetivos de instituciones bien establecidas a través de programas financiados con fondos públicos de la región de Baden-Württemberg.

## 5.2. Factores de éxito para atraer usuarias a los Puntos de Apoyo a la Emprendedora

En esta sección resumimos las experiencias de aquellos Puntos de Apoyo donde las partes interesadas pudieron llegar a las estudiantes y se completaron consultas significativas. Los equipos de Andalucía Emprende/ONECO Consulting (España) y la Universidad Corvinus de Budapest – CUB (Hungría) proporcionaron informes detallados al respecto, y se realizaron dos entrevistas adicionales con expertos que trabajan en el establecimiento y funcionamiento de los puntos de apoyo en Andalucía Emprende y CUB.

Los representantes de Andalucía Emprende encontraron que no tuvieron mayores dificultades para establecer el Punto de Apoyo en el marco del proyecto ifempower, ya que tienen experiencia en la prestación de este tipo de servicio. Además, el proyecto implicó una motivación adicional para su equipo: *“fue una excelente oportunidad para la organización el participar en el proyecto”* y el establecimiento del Punto de Apoyo contribuyó a la implementación exitosa de los principales objetivos de ifempower. En esta perspectiva, el proyecto proporcionó muchos ejemplos para ampliar el conocimiento sobre las necesidades peculiares de las mujeres empresarias potenciales. En consecuencia, Andalucía Emprende pudo refinar herramientas específicas para aplicar en el desarrollo de las habilidades emprendedoras de las jóvenes, y ahora, al final del proyecto, la organización está mejor equipada para establecer una política de apoyo al emprendimiento femenino. Tal y como apunta la entrevistada: *“En Andalucía Emprende contamos con un equipo de alto rendimiento especializado en emprendimiento femenino denominado ‘ConEllas’. Ifempower ha servido como una ventana a los recursos que las han ayudado a hacer un mejor trabajo apoyando a las mujeres emprendedoras”*. Un beneficio significativo para la organización es que, participando en este proyecto, Andalucía Emprende podría reforzar su posición ante otras entidades del ámbito del emprendimiento a nivel nacional y también a nivel internacional, de modo que está previsto iniciar ideas de nuevos proyectos con algunos de los socios actuales del proyecto.

En la Universidad Corvinus de Budapest, el Punto de Apoyo no pudo abrirse como estaba planeado debido al aprendizaje a distancia en la universidad. No solo las consultas, sino todas las actividades de promoción tuvieron que cambiarse al formato en línea. CUB también experimentó dificultades similares a las de otros socios universitarios para llegar a las estudiantes, ya que estaban físicamente ausentes de la universidad. En estas difíciles circunstancias, el equipo de CUB se vio obligado a crear un nuevo plan e inventar nuevas herramientas para llegar a las estudiantes. Originalmente, el equipo tenía la intención de ampliar el punto de información empresarial creado a partir de una iniciativa anterior, denominada CUBator. Debido al contexto de la pandemia, el equipo de CUB finalmente no pudo confiar en este punto de consulta y los canales de redes sociales en línea se convirtieron en los canales principales para el apoyo empresarial de las estudiantes universitarias. A pesar de estas dificultades, finalmente se ha alcanzado el número previsto de estudiantes, lo que refleja la gran necesidad de consultas disponibles gratuitamente para jóvenes emprendedoras potenciales.

En general, el equipo CUB entrevistado evaluó como un éxito la implementación de la consulta en línea en el marco del proyecto ifempower. Al mismo tiempo, el entrevistado subrayó que establecer y mantener el “punto” de consulta en el contexto en línea requería mucho más trabajo (tiempo y esfuerzo) de lo que se esperaba originalmente. Los consultores e instructores tuvieron que desarrollar o mejorar habilidades específicas para poder proporcionar consultas; También debido a la forma en línea de brindar consultas, surgieron nuevos desafíos

empresariales sustantivos. En consecuencia, el equipo de consulta se vio obligado a aplicar nuevos métodos y técnicas de consulta con las estudiantes, y los consultores tuvieron que adaptar nuevas prácticas y habilidades.

Una observación importante del miembro del equipo de consulta del Punto de Apoyo de CUB fue que la consulta en línea aún requería establecer un espacio seguro para las estudiantes. Al principio, generar el espacio seguro resultó ser difícil debido a la forma rutinariamente menos "valiente" de participación de las alumnas en los debates en línea. Como dijo la entrevistada: *"Nos dimos cuenta muy pronto de que no podíamos llegar a nuestro grupo objetivo (mujeres interesadas en iniciar un negocio) "en la calle". Solicitar una consulta empresarial o de gestión es una cuestión de confianza. Un consultor de gestión (en el caso de CUB, el personal de la universidad que ofrece el servicio) puede realizar un análisis para dar a las estudiantes una recomendación bien pensada sobre su idea o modelo de negocio. Sin embargo, sin confianza no podemos ni siquiera comenzar la parte significativa de la consulta, porque las estudiantes no compartirán sus ideas o planes de negocio con una persona desconocida"*.

Estas experiencias demuestran que las estudiantes necesitaban apoyo específico para participar en consultas en línea en comparación con compartir un plan de negocio en las interacciones personales clásicas fuera de línea. En resumen, generar confianza en el espacio digital entre las estudiantes y los consultores resultó ser crucial y desafiante. De hecho, los consultores podrían utilizar eficazmente su red ya existente con las estudiantes, por lo que llegaron principalmente a las estudiantes ya conocidas de cursos anteriores (sin embargo, limitó la diversidad de las estudiantes). Además, la plataforma en línea requería un esfuerzo adicional para mantener encaminadas a las jóvenes emprendedoras potenciales. Algunos de los miembros del equipo de Puntos de Apoyo a la Emprendedora de CUB admitieron explícitamente que los desafíos del cambio en línea les resultaban particularmente frustrantes.

Para superar el desafío de generar confianza en el espacio online se desarrolló una idea innovadora, la oferta de consultas grupales. Esta iniciativa demostró ser un éxito y, de hecho, las consultas grupales se hicieron más populares que las individuales. La entrevistada del Punto de Apoyo CUB explicó al respecto: *"Las estudiantes pidieron consultas grupales y tuvimos la impresión de que estaban más relajadas y abiertas cuando otras estudiantes también participaban en las discusiones. También tuvieron la oportunidad de aprender unas de otras, hacer preguntas y recibir comentarios de las demás"*. Finalmente, esta idea de consultas grupales fue un factor crucial en el logro del objetivo de visitantes del Punto de Apoyo CUB.

### 5.3. Áreas de mejora

Estas experiencias mixtas elaboradas en la evaluación anterior señalaron algunas áreas de mejora en el funcionamiento de los Puntos de Apoyo a la Emprendedora en las universidades. Una sugerencia importante refleja el desafío especial del contexto de la pandemia: existe la necesidad de oportunidades de capacitación para que los consultores desarrollen habilidades y aprendan nuevas metodologías aplicables en las consultas en línea. La razón principal de esto es que varios consultores (generalmente profesores universitarios) no están preparados para el papel de un consultor de negocios en línea.

Otra sugerencia es el mantenimiento de una plataforma en línea (es decir, también después del final del proyecto ifempower) y una organización de reuniones específicas para que los consultores intercambien ideas y mejores prácticas acumuladas durante el proyecto. Además, debería desarrollarse una idea convincente para integrar los servicios de apoyo al

emprendimiento en un marco universitario. Por último, la sostenibilidad de los Puntos de Apoyo a la Emprendedora en las universidades requiere un modo de cooperación fluido y cuidadosamente elaborado entre las universidades y las agencias de apoyo empresarial, especialmente donde el entorno de apoyo empresarial es sorprendentemente competitivo.

### 5.4. Evaluación general

En resumen, el funcionamiento de los Puntos de Apoyo a la Emprendedora fue una parte difícil del proyecto ifempower. Por un lado, este tipo de servicio es una idea novedosa e inusual en universidades con experiencias limitadas en cooperación con actores y agencias emprendedoras. Por otro lado, llegar a las estudiantes universitarias resultó ser un desafío especial para las agencias de desarrollo empresarial. Además, el contexto de la pandemia obligó al cambio de la consulta al entorno en línea. En estas circunstancias, crear un espacio de interacción seguro y basado en la confianza entre consultores y estudiantes universitarias como potenciales emprendedoras resultó ser particularmente difícil.

Los desafíos fueron más obvios en el caso de los socios que operan en un entorno altamente competitivo de apoyo empresarial. Esos socios demostraron ser más exitosos donde ya existía una cooperación fluida entre los socios universitarios y las agencias de desarrollo empresarial y donde los socios podían obtener alguna motivación adicional específica del proyecto ifempower (ver el caso de Andalucía Emprende). Además, el enfoque de consultas grupales (ver el caso de la Universidad Corvinus de Budapest) fue una práctica desarrollada intuitivamente pero muy exitosa que contribuyó a la creación de un espacio seguro para que las estudiantes universitarias compartieran abiertamente sus ideas de negocio.

A pesar de todas las dificultades mencionadas anteriormente, la implementación de Puntos de Apoyo a la Emprendedora puede evaluarse como una buena iniciativa del proyecto ifempower. Las jóvenes valoraban mucho la oportunidad de realizar consultas, compartir y desarrollar sus ideas sobre sus posibles empresas con oídos y opiniones de expertos y externos. Además, algunas agencias de desarrollo empresarial podrían aprovechar la oportunidad generada por ifempower para ampliar el alcance de sus políticas hacia las jóvenes como posibles emprendedoras.

## 6. Kit de herramientas en línea y difusión

Esta sección del estudio final proporciona una evaluación sobre los dos componentes principales del proyecto ifempower que operan a través de su sitio web. Un componente es el juego de herramientas en línea (o Toolkit) del proyecto; Otro componente de la evaluación refleja las principales experiencias relativas al uso más amplio de la web <https://ifempower.eu/>.

### 6.1. Kit de herramientas en línea

Un componente importante e innovador del proyecto ifempower fue la creación de la caja de herramientas en línea gratuita con fines educativos (Toolkit online). El juego de herramientas en línea ofrece contenido interactivo para mujeres emprendedoras potenciales. El material didáctico desarrollado en el marco de ifempower (Resultado intelectual 3) proporciona el material sustantivo principal de la caja de herramientas en línea, y se adapta a los propósitos de aprendizaje electrónico y se integra con todos los demás resultados anteriores del proyecto ifempower. La idea original de ifempower era que el kit de herramientas en línea funcionara como un apoyo de aprendizaje electrónico complementario de los Puntos de Apoyo a la Emprendedora (basados en la interacción personal).

Las participantes que potencialmente utilizan los materiales del curso de e-learning son mujeres emprendedoras que pueden estar en diferentes etapas de su carrera empresarial: se proporciona un curso para la fase del plan de negocio, un segundo curso cubre la fase de desarrollo empresarial mientras que el grupo objetivo del tercer curso es constituida a partir de aquellas mujeres emprendedoras que ya se encuentran en la fase de sostenibilidad empresarial. El contenido de los cursos del kit de herramientas en línea refleja la perspectiva más amplia del proyecto ifempower: cursos en línea destinados a equipar a mujeres emprendedoras y emprendedoras potenciales con las habilidades y conocimientos emprendedores necesarios a través del aprendizaje interactivo orientado a la práctica. Además, los materiales de aprendizaje electrónico también exhiben la perspectiva de género de ifempower: el conjunto de herramientas en línea prepara a las usuarias para hacer frente a los problemas específicos de las mujeres en lo relacionado con el espíritu empresarial. Un objetivo adicional de la caja de herramientas es desarrollar las habilidades digitales de mujeres emprendedoras potenciales.

Cada uno de los cursos consta de varios componentes, que son la presentación (materiales), el cuestionario (que también se puede usar durante la enseñanza en el aula), videos relevantes (en parte preparados por los miembros del proyecto ifempower, en parte estudios de casos externos) y también informa a las usuarias sobre el punto de apoyo relevante o mentora disponible y asesorado sobre el tema en particular. Además, el propio conjunto de herramientas permite a las visitantes encontrar buenas prácticas o sugerencias para resolver sus problemas específicos. Una de las principales fortalezas de la caja de herramientas es que presenta casos reales de mujeres emprendedoras con el fin de motivar a otras mujeres como emprendedoras potenciales. Además, el vínculo organizativo con los Puntos de Apoyo a la Emprendedora informa a las usuarias interesadas sobre el punto cercano a su ubicación.

Una característica importante del sitio web de ifempower es que la caja de herramientas o Toolkit integra el uso del material didáctico con otros materiales del proyecto ifempower. En consecuencia, también presenta el estudio sobre mujeres emprendedoras, entrevistas, encuestas y recopilación de buenas prácticas emprendedoras, el manual de mentoring y el

manual de apoyo al emprendimiento femenino. La plataforma de aprendizaje electrónico, donde las visitantes pueden encontrar el kit de herramientas, tiene su propia dirección web y está vinculada al sitio web de ifempower y al sitio web de otros socios.

El kit de herramientas está disponible en siete idiomas (inglés, alemán, húngaro, islandés, rumano, portugués y español) en una plataforma de código abierto. Por lo tanto, el Toolkit en línea puede ser utilizado desde cualquier país y por un grupo mucho mayor de usuarias, no necesariamente estudiantes que asistieron a los eventos del proyecto, como cursos universitarios o programas semanales intensivos. Además, las universidades asociadas pueden utilizarlo en el aula, por ejemplo para utilizar los cuestionarios o el simulador empresarial disponible en el kit de herramientas. En el futuro la plataforma se mejorará potencialmente con nuevo contenido.

Tal como ya hemos apuntado, el Toolkit online está disponible en el sitio web de ifempower y también está vinculado a los sitios web de otros socios para acceder fácilmente a él. Además, la accesibilidad del kit de herramientas se mejora aún más al vincularlo con las universidades de BPI France y su difusión en el sitio web de WEGate (The European Gateway for Women's Entrepreneurship), en el que el kit de herramientas en línea está registrado dentro de la sección "materiales y herramientas de aprendizaje electrónico". La información de la caja de herramientas en línea y su acceso se compartió en organizaciones y eventos multiplicadores.

Hasta el 30 de agosto de 2021, 333 visitantes accedieron al kit de herramientas en línea. El primer curso (fase del plan de negocio) atrajo el mayor interés, en inglés (64 visitantes), húngaro (47 visitantes) y español (31 visitantes).

Estos datos del Toolkit online no cumple por completo las expectativas sobre el número objetivo de usuarios e indican que el uso del mismo ha estado por debajo de su verdadero potencial. Las circunstancias de la pandemia pueden explicarlo: dado que los Puntos de Apoyo a la Emprendedora no han estado en pleno funcionamiento, las usuarias no han llegado automáticamente a utilizar el kit de herramientas en línea.

## 6.2. Difusión

Las actividades de comunicación y difusión del proyecto ifempower a través de su sitio web han logrado resultados notables. El proyecto llegó a una audiencia mucho más allá del alcance geográfico de los socios del proyecto. El ejemplo de la composición de visitantes en el evento multiplicador final del proyecto (12 de julio de 2021) lo demuestra de manera convincente: 65 visitantes participaron en este evento en línea de 17 países distintos.

Durante el período de ejecución del proyecto, la mayoría de los visitantes del sitio web de ifempower procedían de los países que participaban en el proyecto ifempower. Los visitantes de España (26%), Hungría (17%) y Portugal (16%) mostraron el mayor interés hacia el sitio web ifempower, seguidos por los visitantes de Austria, Rumanía, Alemania e Islandia. Entre los diez primeros países de visitantes de ifempower también aparecieron personas de Italia, Reino Unido y Estados Unidos.

Durante el período de ejecución del proyecto se han implementado actualizaciones continuas en el sitio web para informar sobre las noticias y eventos de ifempower. A fines de junio de 2021, el sitio web tenía 37 publicaciones en las secciones "Noticias y eventos" y 17 publicaciones en la sección "Historias inspiradoras".

Como se mencionó anteriormente, el sitio web difundió el material didáctico de los cursos desarrollados en el marco de ifempower a través del kit de herramientas en línea. Además, informó sobre otros eventos importantes como las semanas de estudio intensivo (escuelas de primavera e invierno de ifempower).

La herramienta de difusión más poderosa de ifempower fue el uso de canales de redes sociales. Los canales de Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y LinkedIn alcanzaron un número considerable de visitantes. Las cifras impresionantes (por ejemplo, 494 me gusta del sitio de Facebook del proyecto) de los indicadores de uso de las redes sociales del proyecto también han sido respaldadas por seguidores destacados de Twitter en varios socios del proyecto (especialmente Andalucía Emprende).

En resumen, la difusión bastante exitosa de ifempower proporciona una base prometedora para el uso futuro y la sostenibilidad del proyecto.

## 7. Conclusiones y principales recomendaciones políticas

### 7.1. Conclusiones

Los resultados de este estudio final de ifempower pueden ser utilizados por varios tipos de partes interesadas: profesores universitarios y estudiantes potencialmente involucrados en estudios de emprendimiento, organizaciones de apoyo al emprendimiento, agencias públicas y privadas y socios comerciales involucrados en la tutoría de emprendedoras, investigadores de desarrollo del emprendimiento, y responsables políticos a nivel de la UE en los ámbitos de la educación superior y el desarrollo empresarial.

En general, el proyecto produjo valiosos resultados intelectuales. Se justificó la idea integradora de estudios emprendedores sensibles al género con énfasis en los desafíos especiales de las estudiantes como potenciales emprendedoras. La mayoría de las partes interesadas apreciaron mucho el uso de métodos de enseñanza orientados a la práctica para vincular estrechamente la educación superior con el mundo real del espíritu empresarial.

Sin embargo, en algunos aspectos, el proyecto ifempower aún no ha podido alcanzar su verdadero potencial. Había una causa importante: las circunstancias de la pandemia implicaron varios tipos de presiones sobre los socios del proyecto. Cada una de las actividades del proyecto que se planeó originalmente para llevarse a cabo a través de interacciones personales tuvo que realizarse en un entorno virtual. En consecuencia, hubo una adaptación forzosa de los resultados del proyecto a los entornos en línea. Además, las circunstancias de la pandemia provocaron un retraso en varios eventos del proyecto; por ejemplo, en lo que respecta a los programas de estudio intensivo, las escuelas de verano e invierno fueron reemplazadas por escuelas de invierno y primavera. Aún así, los socios del proyecto pudieron transferir las actividades de enseñanza a un entorno en línea con bastante éxito. El plan de estudios Erasmus+ desarrollado y el material didáctico demostraron ser lo suficientemente flexibles como para ser utilizados en diferentes universidades. Los comentarios sobre los programas de estudio intensivo reflejan que los materiales utilizados y los métodos aplicados fueron apropiados en las escuelas de invierno y primavera. Así, en el caso de las actividades docentes, el proyecto tuvo un logro notable: los materiales recientemente desarrollados del proyecto ifempower son transferibles a otros contextos institucionales y nacionales y solo requieren una adaptación menor.

Los socios del proyecto experimentaron más dificultades con los programas de mentoría y los Puntos de Apoyo a la Emprendedora. Estas actividades del proyecto también se vieron limitadas al operar en el espacio virtual y, en el caso de la mentoría y la consultoría empresarial, la falta de interacciones personales previas fuera de línea podría ser un factor de bloqueo. El fomento de la confianza es fundamental en la primera etapa de la mentoría y, en este sentido, el impacto de los encuentros físicos personales no se puede reproducir en el contexto de las reuniones en línea. Sin embargo, cuando se establece una colaboración fluida mentora-aprendiz, las aprendices motivadas perciben esta mentoría como una oportunidad excepcional e inspiradora. Las experiencias de los Puntos de Apoyo a la Emprendedora también demuestran que las estudiantes necesitaban apoyo específico para participar en consultas en línea en comparación con compartir un plan de negocios en las interacciones personales clásicas fuera de línea. El enfoque de consultas grupales (en lugar de reuniones individuales de apoyo empresarial) demostró ser un instrumento eficaz para generar confianza.

Si bien las actividades de difusión del proyecto ifempower podrían llegar a grupos más amplios de partes interesadas principalmente a través de los canales de las redes sociales, al final del periodo del proyecto, el uso del kit de herramientas en línea se ha mantenido por debajo de su verdadero potencial. Aún así, estos logros de difusión proporcionan una base prometedora para el uso futuro y la sostenibilidad del proyecto. La evaluación general del ifempower es que el proyecto tuvo logros valiosos, a pesar de las dificultades inusuales que han implicando las circunstancias de la pandemia de COVID-19.

### 7.2. Recomendaciones políticas

Con base en los logros del proyecto ifempower, ofrecemos las siguientes recomendaciones en materia política:

#### 1. Recomendaciones de política educativa...

##### a) ... para universidades y centros de formación:

- El éxito de las herramientas y métodos basados en estudios de caso del plan de estudios de ifempower ha demostrado que pueden ser ampliamente aplicables y útiles en la educación superior (empresarial). Recomendamos el uso generalizado de estudios de casos empresariales (incluido material audiovisual).
- El enfoque práctico para desarrollar y presentar ideas y planes de negocio fue uno de los elementos más exitosos de los programas de estudio de ifempower. Se recomienda agregar algunos elementos de éstos a cualquier programa de educación superior que tenga posibles aplicaciones empresariales, mediante la adopción del plan de estudios ifempower o una alternativa adaptada al contexto local.

##### b) ... para agencias que apoyan el emprendimiento femenino:

- Llegar a las estudiantes universitarias como empresarias potenciales puede ser un desafío para las agencias fuera de la educación superior. Recomendamos la promoción de asociaciones a largo plazo entre las instituciones de educación superior y las agencias de apoyo que involucren servicios de capacitación y consultoría, así como eventos conjuntos.
- El éxito de los elementos de autoconciencia y conciencia social específicos de género del plan de estudios de ifempower resalta la importancia de estos aspectos para apoyar a (potenciales) mujeres emprendedoras. Las agencias deben tener cuidado de incorporar estos aspectos en sus actividades, ya sea a través de asociaciones con universidades locales o mediante la adopción de partes del plan de estudios de ifempower.

##### c) ... para los responsables políticos a nivel local, regional, nacional y europeo:

- Aunque la consultoría y la mentoría basadas en conexiones personales parecen ser las formas más efectivas de introducir a las jóvenes en el mundo empresarial, éstas pueden estar fuertemente limitadas por la disponibilidad de empresarias locales. Dado que las universidades pueden no tener la financiación necesaria para atraer profesionales a estos programas, los responsables de la formulación de políticas podrían intervenir añadiendo incentivos positivos a las actividades de mentoría, motivando a más emprendedoras a transmitir sus conocimientos.

### 2. Recomendaciones de política de apoyo a la iniciativa empresarial...

#### a) ... para universidades y centros de formación:

- Se recomienda encarecidamente el uso de sesiones de consulta grupal para aspirantes a emprendedoras, ya que arrojó excelentes resultados en algunos socios de ifempower. Las sesiones grupales pueden ser especialmente útiles para aliviar los problemas que surgen de consultas en línea más impersonales.
- Involucrar a mentoras potenciales (profesionales en ejercicio) en la enseñanza podría facilitar el desarrollo de conexiones personales y la confianza entre mentoras y aprendices potenciales, lo que ha demostrado ser un factor clave de éxito en la mentoría. Esta participación debe formalizarse con una remuneración adecuada en países donde la mentoría "gratuita" no es la norma.

#### b) ... para agencias que apoyan el emprendimiento femenino:

- Los desafíos que enfrentaron los Puntos de Apoyo a la Emprendedora y los programas de mentoría provocados por la pandemia COVID-19 resaltan la fragilidad técnica del ecosistema de apoyo al emprendimiento. Deben introducirse programas de formación para mentores y consultores que les proporcionen las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones en línea en caso de que en el futuro tengan limitaciones para las reuniones en persona.
- Los costes de aprendizaje y aplicación de nuevas habilidades y métodos de mentoría y consultoría deben reducirse mediante la introducción del aprendizaje grupal. Esto requeriría el mantenimiento conjunto de una plataforma a largo plazo (virtual y posiblemente personal) para aquellas involucradas en actividades de apoyo al emprendimiento, donde las participantes podrían plantear problemas y compartir ideas.

#### c) ... para los responsables políticos a nivel local, regional, nacional y europeo:

- Las instituciones gubernamentales podrían organizar o apoyar reuniones en las que participen futuras mentoras y aprendices a nivel regional o local. Estos eventos deben fomentar la participación de personas que no provengan de élites empresariales / sociales, contribuyendo no solo a la igualdad de género, sino a una competencia de ideas de mayor nivel en general.

### 3. Recomendaciones de política de igualdad de género...

#### a) ... para universidades y centros de formación:

- Las universidades deben esforzarse por incluir ejemplos de mujeres emprendedoras en sus planes de estudio, incluso para cursos que no aborden específicamente cuestiones de género. Si bien el proyecto ifempower se centró en las estudiantes, debería ser normal que los estudiantes de cualquier género conozcan, y posiblemente vean como modelos a seguir, a las mujeres emprendedoras.

#### b) ... para agencias que apoyan el emprendimiento femenino:

- Una conexión personal basada en la confianza entre la mentora y la aprendiz o con el consultor y aquellas que buscan asesoramiento es clave para el éxito de estos

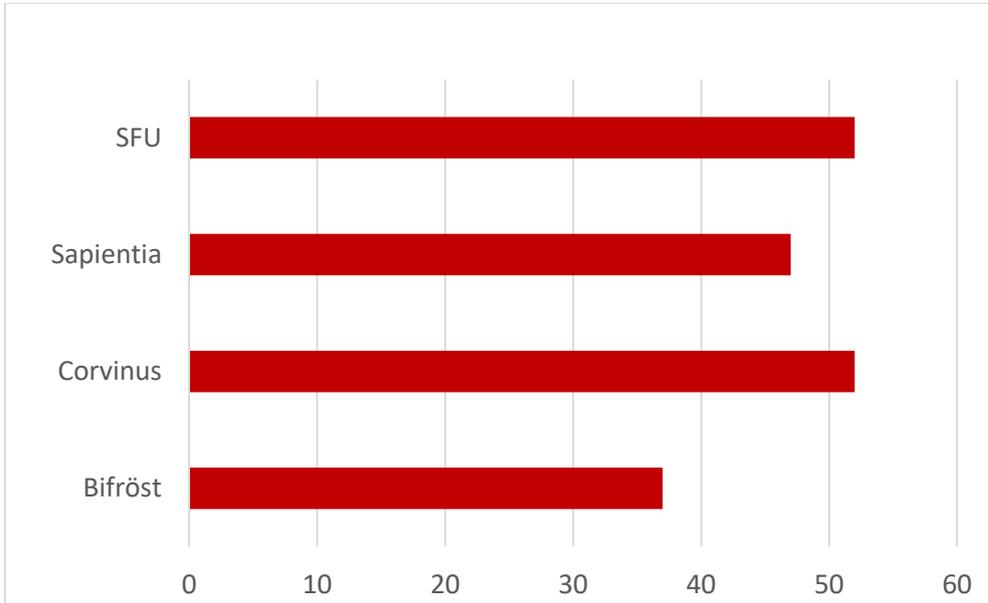
servicios. Las jóvenes emprendedoras potenciales involucradas en ifempower a menudo encontraron importante desarrollar conexiones con mentoras que son similares a ellas y comprenden sus luchas. Por lo tanto, se recomienda que las agencias cuenten con consultoras / mentoras calificadas para que puedan llegar con éxito a las mujeres emprendedoras potenciales.

c) ... para los responsables políticos a nivel local, regional, nacional y europeo:

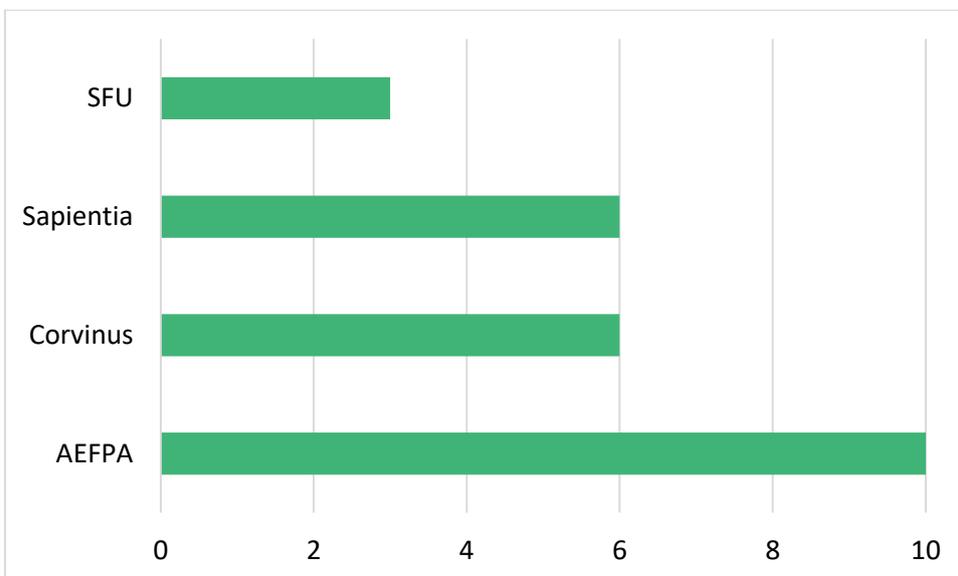
- Las experiencias de los profesores y organizadores en la enseñanza del plan de estudios de ifempower destacan el trabajo continuo asociado con la búsqueda de mujeres emprendedoras locales y su participación como modelos, mentoras y consultoras (especialmente cuando falta la igualdad de género en el espíritu empresarial). Si bien este trabajo probablemente tenga efectos positivos significativos sobre la igualdad de género, no necesariamente se valora en consecuencia dentro de las organizaciones de educación superior o servicios empresariales. Los responsables de la formulación de políticas en todos los niveles podrían introducir incentivos para la inclusión de los aspectos del espíritu empresarial femenino en la educación superior y los servicios de apoyo empresarial.

## 8. Anexos

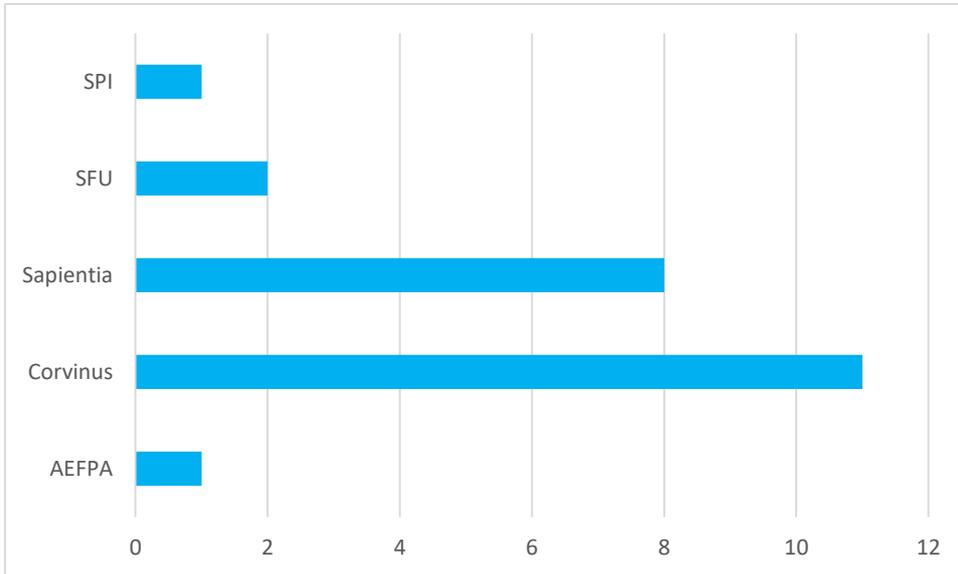
### 8.1. Anexo I - Número de estudiantes involucradas en los cursos ifempower en 2020



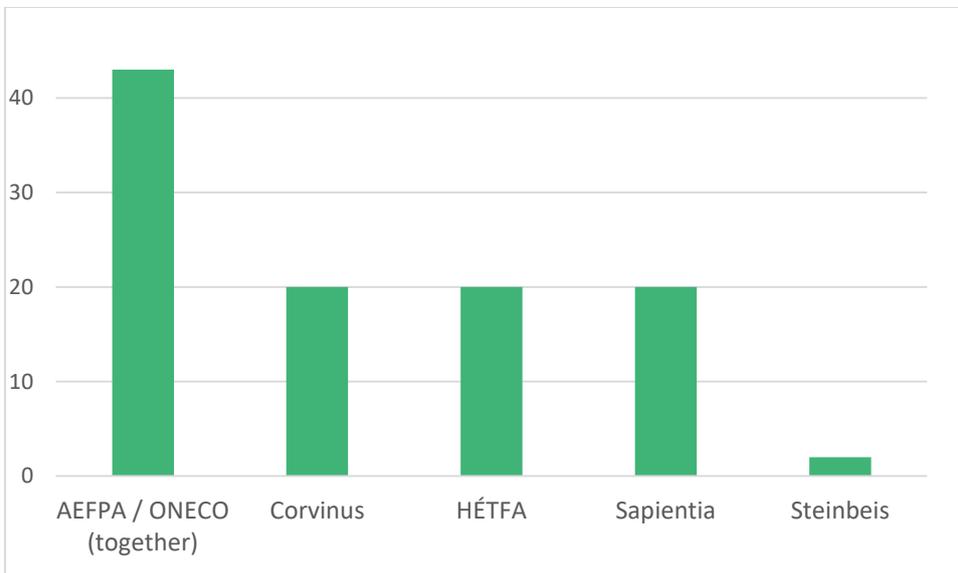
### 8.2. Anexo II - Número de estudiantes involucradas en las escuelas de invierno y primavera de ifempower



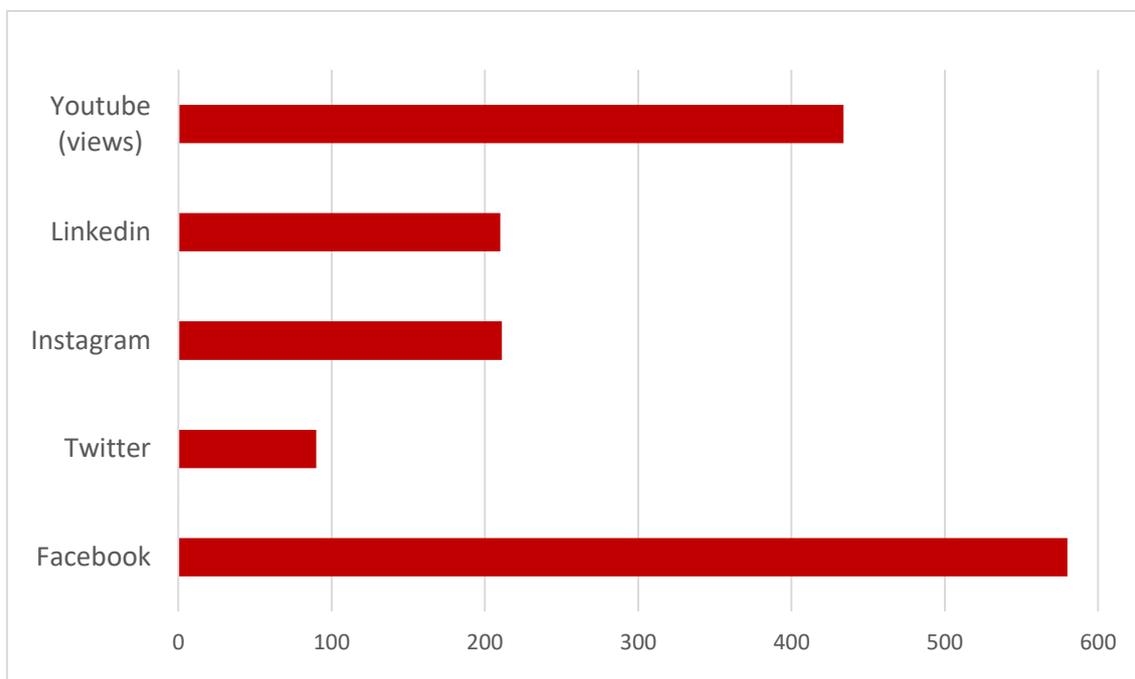
### 8.3. Anexo III - Número de mentoras y emprendedoras exitosas involucradas en el programa de mentoría



### 8.4. Anexo IV - Número de usuarias atendidas en los Puntos de Apoyo a la Emprendedora



### 8.5. Anexo V - Seguidores del proyecto ifempower en las redes sociales durante el período de ejecución del proyecto



## Detalles de contacto

Persona de contacto principal:

Attila Bartha, profesor adjunto, Universidad Corvinus de Budapest, Máster “Programa de Gestión y Políticas Públicas”, [attila.bartha@uni-corvinus.hu](mailto:attila.bartha@uni-corvinus.hu)



ifempower

ifempower

