

CREANDO COOPERATIVAS EN LA UNIVERSIDAD: LA EXPERIENCIA DE LAS PRIMERAS JUNIOR COOPERATIVAS EN EUSKADI

XV Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa
Las Cooperativas y la Economía Social en un entorno de recuperación económica

Dr. Aitor Lizarza Martín

Ms. Asier López Rangil

Dra. Sain López Pérez

Mondragon Team Academy

Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea MU

Centro de Investigación en Gestión MIK



RESUMEN

Las Junior Cooperativas, una forma jurídica aprobada por el Gobierno Vasco en 2013 se ha constituido en el marco de actuación para ocho nuevas cooperativas creadas en el seno del Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación LEINN, ofrecido por Mondragon Unibertsitatea. Esta comunicación presenta los principales resultados y lecciones aprendidas después del primer año de implantación de estas Junior Cooperativas.

PALABRAS CLAVE: cooperativas de enseñanza, educación en emprendimiento, junior cooperativas, aprender haciendo, TiimiAkademia, LEINN, Mondragon Team Academy.

1. INTRODUCCIÓN

“Europa necesita fomentar el dinamismo empresarial de un modo más eficaz. Necesita más negocios nuevos y prósperos que deseen beneficiarse de la apertura del mercado y embarcarse en empresas creativas o innovadoras de explotación comercial a mayor escala”. Con estas palabras se inicia el Libro verde sobre “El espíritu empresarial en Europa” de la Comisión Europea (Comisión de las Comunidades Europeas, 2003).

La economía europea y en especial la española necesitan promover nuevas actividades empresariales y esto evidencia la necesidad de disponer de personas con una formación emprendedora.

Las instituciones europeas vienen impulsando diferentes iniciativas con este objetivo. Concretamente la Comisión Europea, en su comunicación titulada: “Aplicar el programa comunitario de Lisboa: Fomentar la mentalidad empresarial mediante la educación y la formación” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006), enfatiza este hecho.

Es evidente que el espíritu emprendedor se ha convertido en uno de los ejes estratégicos sobre los que incidir para crear empleo, mejorar la competitividad y lograr el crecimiento económico de la sociedad. Esta situación lleva a las diferentes instituciones educativas a asumir el reto de desarrollar el espíritu emprendedor en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Seguí-Mas, 2013). Sin embargo, el emprendimiento sigue siendo básicamente optativo, y tiende a ofrecerse como una asignatura independiente en los diferentes niveles educativos (Martín et al, 2013).

Según el estudio “Global Entrepreneurship Monitor GEM España”, en 2008 el sistema educativo no estaba generando personas con espíritu emprendedor. Existía un déficit muy significativo en formación de valores, habilidades y conocimientos para emprender y dicho déficit abarcaba a todo el sistema educacional (De la Vega et al, 2010, Coduras et al, 2010).

Según el GEM en 2013 la educación y formación en emprendimiento se mantienen como asignaturas pendientes y sugiere reforzar el espíritu emprendedor y la reducción de las barreras psicológicas/culturales en las primeras etapas del proceso emprendedor a través de todos los niveles educativos e incluso en los programas de capacitación empresarial (Peña et al, 2014). Esta condición representa una de las principales fuentes de capital humano innovador y emprendedor para impulsar

el rejuvenecimiento y la transformación del tejido empresarial español (Guerrero y Urbano, 2011).

Se evidencia por tanto que existe una necesidad no cubierta en este ámbito desde el sistema universitario, que ofrezca una oportunidad de formación generalista en el ámbito del espíritu emprendedor, que tenga además elementos prácticos de desarrollo y en el que se aprendan otros aspectos diferentes a la toma de decisiones en contextos simulados, la redacción de un plan de negocio, la planificación de la producción o la estimación de ventas. Aspectos inherentes al proceso de emprendimiento como la motivación emprendedora, la generación de ideas de valor, la elaboración de escenarios y la evaluación de oportunidades deberían ser incluidos en esta oferta formativa (Schøtt 2008).

Por otra parte en la economía social y el cooperativismo el espíritu emprendedor ha sido y es un motor de crecimiento y lanzamiento de nuevas oportunidades. El llamado emprendimiento social es una forma de generar empleo y crear un modelo alternativo de desarrollo socio-económico (Salinas y Osorio, 2012). Si bien históricamente las empresas de economía social tienen un alto grado de especialización en servicios ligados al desarrollo humano sostenible (servicios sociales, educación, etc...), también tienen cabida en las cooperativas de trabajo asociado otro tipo de actividades productivas y de servicio que bajo los mismos valores ayuden a fortalecer los niveles de competitividad empresarial y de cohesión social y territorial (CEPES, 2014).

Como señala Martín et al (2013), las empresas de participación (sociedades cooperativas y entidades de economía social en general) son una forma natural de emprender que han demostrado su aportación y relevancia en épocas de crisis económica y cuyas características de compromiso, contribución al desarrollo y cohesión entre otras, las convierten en atractivas fórmulas generadoras de riqueza. Sin embargo y aunque el desempleo juvenil en España es uno de los más altos – duplicando la media de los países europeos –, es manifiesto el desconocimiento generalizado de las empresas de economía social como forma jurídica alternativa a considerar en las nuevas iniciativas empresariales (Martín et al, 2013).

Conjugando las temáticas expuestas, este artículo pretende mostrar los resultados de una experiencia universitaria dentro de un modelo educativo radical fundado inicialmente en Finlandia. En esta iniciativa jóvenes universitarios crean sus propias Junior Cooperativas como parte de su proceso formativo, ejerciendo su actividad bajo las leyes de mercado y aprendiendo en la práctica valores como la cooperación, la flexibilidad, el liderazgo compartido, la tolerancia hacia el riesgo y la incertidumbre, entre otros. El Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación LEINN de Mondragón Unibertsitatea (MU) integra en su modelo educativo desde Julio de 2013 la creación de Cooperativas Junior, fruto del trabajo conjunto con el Gobierno Vasco y el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi CSCE.

2. ACCIÓN EMPRENDEDORA DESDE LA UNIVERSIDAD

Drucker (1985) en su obra clásica dejó entrever que los emprendedores no nacen, se hacen. Hoy existe consenso general en considerar que la iniciativa emprendedora es una disciplina que, como cualquier otra, puede aprenderse (Timmons, 2003, Alemany et al, 2011).

La iniciativa emprendedora es la actitud y el proceso para crear y desarrollar una actividad económica, combinando la toma de riesgos, la creatividad y/o la innovación con una gestión sólida, en una organización nueva o en una existente. La iniciativa emprendedora es, sobre todo, una forma de pensar o una mentalidad.

Incluye la motivación y la capacidad del individuo, bien sea en forma independiente o dentro de una organización, para identificar una oportunidad y luchar por ella y así producir nuevo valor o éxito económico (Comisión de las Comunidades Europeas, 2003).

La "Educación universitaria en Emprendimiento e innovación" es un campo de investigación donde encontramos numerosas investigaciones y publicaciones.

La evolución de la investigación de la educación en emprendimiento a nivel universitario comienza con la investigación de Vesper (1974), quien afirmaba que la educación en emprendimiento e innovación sería un área estratégica de investigación y conocimiento en los años venideros. De hecho los trabajos de investigación llevados a cabo desde entonces crecieron de forma sustancial a nivel mundial llevándose a cabo numerosos y diversos estudios en múltiples países.

Si bien se trata de un campo de investigación relativamente nuevo, una revisión de la literatura científica nos permite identificar los ámbitos o líneas de investigación de la educación universitaria en emprendimiento e innovación señalados en la Tabla 1.

Tabla 1.
Líneas de investigación en Emprendimiento e Innovación

Número	Línea de investigación	Principales autores
1	Impacto de la educación en emprendimiento universitario en el desarrollo económico.	Clark, Davis and Harnish, 1984; Charney y Libecap, 2000
2	Instrumentos y metodologías pedagógicas utilizadas en la formación universitaria en emprendimiento.	Gartner y Vesper, 1994; Mitchell y Chesteen, 1995; Plaschka y Welsch, 1990; Sexton y Upton, 1987; Solomon, Weaver y Fernald, 1994; Laukannen, 2000
3	Estado del arte de la educación universitaria en emprendimiento.	McMullan y Long, 1987; Gorman, et al, 1997; Block y Stumpf, 1992; Vesper y Gartner, 1997
4	Experiencias, prácticas y niveles de los programas universitarios de educación en emprendimiento.	Zeithaml y Rice 1987; Vesper y McMullan, 1988; Robinson y Hayes, 1991; Vesper y Gartner, 1999

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, Gorman et al (1997), en su revisión de la literatura sobre formación emprendedora apuntan que es necesario hacer una diferenciación entre:

- Formación en iniciativa emprendedora,
- Formación en empresas y
- Formación en gestión de pequeñas empresas.

De hecho, Kirby (2004) señala que aunque la oferta de programas de educación sobre emprendimiento ha aumentado en las últimas décadas, la mayoría de estos programas se han centrado en la creación de empresas y la gestión de pequeñas empresas, y se ha olvidado la educación en iniciativa emprendedora, dirigida a desarrollar en los participantes las habilidades, competencias y comportamiento emprendedores (Alemany et al, 2011).

Por otra parte, en Alemany et al (2011) se señala que autores como McMullen y Long (1987) y Vesper y McMullen (1988) proponen incluir en la formación emprendedora habilidades como la negociación, el liderazgo, el desarrollo de

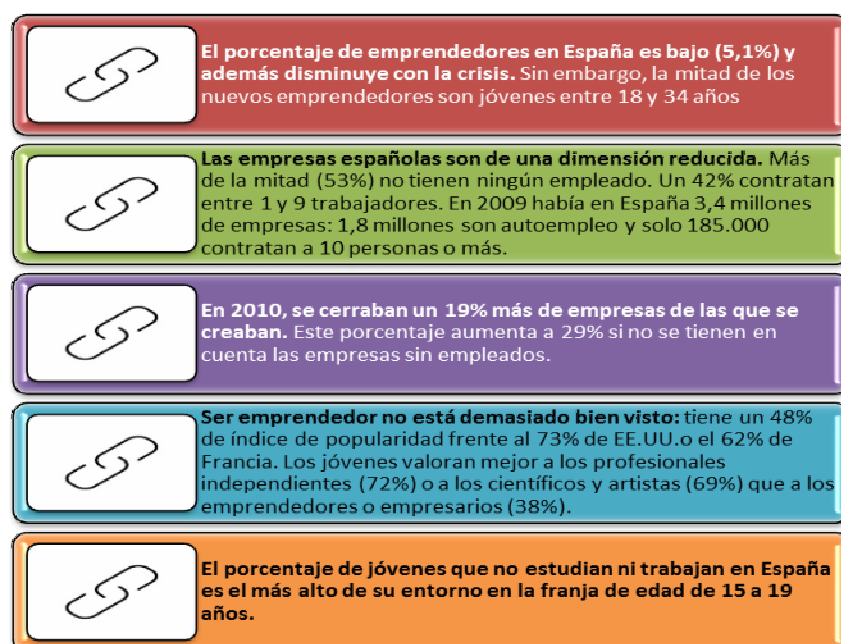
nuevos productos, el pensamiento creativo y la exposición a innovaciones tecnológicas. Gorman et al. (1997) concluyen que la formación en emprendimiento debe centrarse en analizar y desarrollar atributos y habilidades emprendedoras, más que la realización de tareas, proporcionando experiencias concretas de aprendizaje, basadas en la participación activa en proyectos, y proveer contenidos dirigidos al estado de desarrollo de la empresa, poniendo énfasis en la integración funcional. Con posterioridad, Kirby (2004) propone que la formación emprendedora se centre en aspectos como:

- Dotar de autonomía y protagonismo a los estudiantes sobre su proceso de aprendizaje, incluyendo la negociación de sus propios objetivos de aprendizaje, los recursos, actividades y procesos necesarios para alcanzarlos y sobre todo, la forma en la que se determinará si estos objetivos se han cumplido; con esto se estimulará la motivación y se reducirá la dependencia.
- Involucrar a los estudiantes en la resolución de problemas en situaciones del mundo real, preferiblemente en equipos, para que desarrollen tanto el pensamiento intuitivo como el racional y reconozcan el carácter multidimensional de los problemas y sus posibles soluciones; de ese modo se fomentará también la comunicación y la cooperación.
- Motivar a los estudiantes a formular decisiones con información incompleta e incierta, para estimular la capacidad de hacer frente a la incertidumbre.
- Proveer a los estudiantes de modelos de referencia que estén involucrados en los procesos de aprendizaje y evaluación, para demostrar motivación y habilidades.

3. NECESIDAD Y OPORTUNIDAD DE LA ACCIÓN EMPRENDEDORA

La coyuntura económica y social actual y los datos agregados que evidencian la situación en España y Europa, dejan entrever la oportunidad que se presenta a nivel de apertura de nuevas oportunidades de negocio y formación emprendedora. La Figura 1 recoge algunas de los datos en España que hablan por sí solos.

Figura 1.
Principales estadísticas de emprendimiento en España



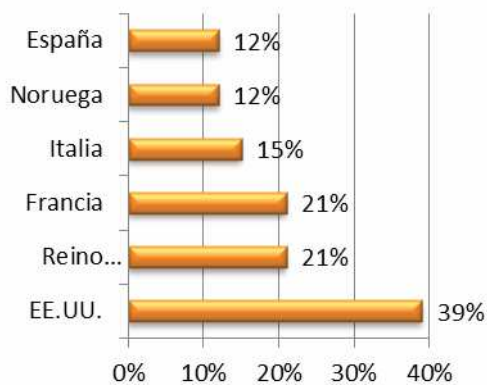
Fuente: Recopilado de Alemany et al (2011)

Alemany et al (2011) señalan que en España existe mayor aversión al riesgo que los países del entorno. Los españoles toman hasta 3 veces menos riesgo que los estadounidenses. Igualmente se presenta mayor miedo al fracaso.

Los españoles se consideran poco creativos y piensan que lo que les sucede está en gran medida determinado por otros o por la suerte. Es decir, tienen poca autoconfianza. La Figura 2 muestra los datos cuantitativos que respaldan estas afirmaciones.

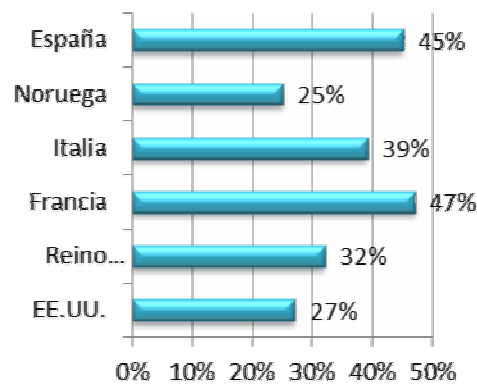
Figura 2.
Valores asociados al emprendimiento en España

ACTITUD HACIA EL RIESGO
"En general soy una persona que toma riesgos"
% totalmente de acuerdo



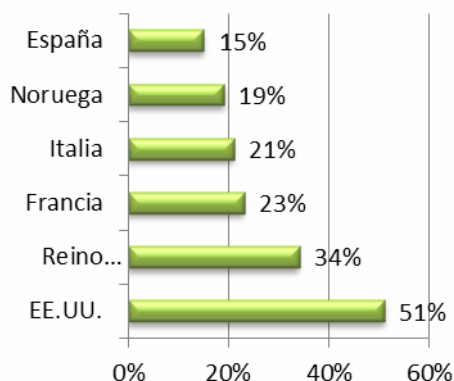
Fuente: OCDE,2010 en Alemany et al (2011)

MIEDO AL FRACASO
% personas



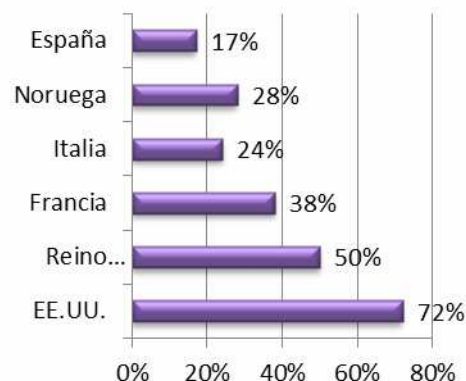
Fuente: GEM,2010 en Alemany et al (2011)

CREATIVIDAD
"Me considero una persona creativa, que tiene nuevas ideas"
% totalmente de acuerdo



Fuente: Eurobarometer,2010 en Alemany et al (2011)

CONTROL INTERNO
"Mi vida está determinada por mis propias acciones, no por las acciones e otras personas o mi suerte" % totalmente de acuerdo



Fuente: Eurobarometer,2010 en Alemany et al (2011)

Estudios afirman que a lo largo de la reciente historia la educación en emprendimiento ha tomado protagonismo en épocas de recesión económica con altas tasas de desempleo. Son muchos los gobiernos que han reconocido el fomento del emprendimiento como una posible solución para reducir el desempleo y fomentar la prosperidad económica, y han desarrollado e incorporado nuevas políticas y medidas para apoyar el emprendimiento y la creación de pequeñas empresas (Garavan y O'Cinneide, 1994). En la época de crisis de principios de los años 90, terminó por asumirse a nivel de la Unión Europea que la prosperidad futura vendría de la creación de nuevas empresas íntimamente enraizadas con la economía local donde operan (Garavan y O'Cinneide, 1994).

Los más recientes cambios en la concepción y diseño del proceso enseñanza-aprendizaje, tal como se ha revisado en apartados anteriores, dejan entrever que es necesaria una mayor autonomía por parte del estudiante, una autogestión que le lleve a ser responsable de su aprendizaje y consecuente con sus acciones, un proceso de acompañamiento por parte del profesor y un acercamiento cada vez mayor a las necesidades reales de conocimiento y aptitud que el mercado demanda. El modelo de educación y aún la forma de interacción entre el estudiante y el centro universitario debe cambiar en esta línea y sugerir alternativas novedosas y efectivas que aseguren una adecuación del graduado al perfil profesional demandado.

Respondiendo a estos retos, en 2009 Mondragon Unibertsitatea lanza el primer grado oficial de Educación en Emprendimiento e Innovación denominado "LEINN, Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación" basado en TiimiAkademia (Team Academy), la unidad especial de Emprendimiento y Liderazgo con más de 20 años de experiencia de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä en Finlandia. Su objetivo general es formar profesionales capacitados para liderar de forma eficiente la creación de empresas y equipos autogestionados destacando su capacidad como agentes de cambio en las empresas existentes y la generación y desarrollo de nuevas empresas. Algunas de las claves fundamentales que incluye este modelo educativo son:

- El trabajo en equipos autogestionados, intensivos en conocimiento y emprendedores.
- La "*team-cooperative*" (equipo-cooperativa) como herramienta fundamental de aprendizaje en un contexto real, creada por los propios alumnos o "*teampreneurs*" (emprendedores en equipo) y gestionada a lo largo de toda la carrera.
- Un conocimiento real sobre el terreno basado en un modelo "*learning by doing*" trabajando en proyectos y problemas reales de nuestras empresas.
- La teoría de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) combinando los conocimientos teóricos con la acción directa de los *teampreneurs* sobre el terreno, haciendo del conocimiento explícito un conocimiento implícito asimilado.
- La aplicación de los conocimientos adquiridos en lecturas recomendadas, las sesiones de aprendizaje y la experiencia real con clientes en proyectos.
- El estudio detallado del proceso de creación y desarrollo de nuevos productos y servicios combinando las técnicas existentes con la experiencia real.
- La posibilidad de desarrollar proyectos internacionales con clientes en el exterior a través de los "*learning journeys*" (viajes de aprendizaje) donde los *teampreneurs* asimilan algunas de las claves de los negocios en el exterior.
- El trabajo en red y la empresa abierta, a través del contacto personal y empresarial con múltiples agentes: clientes y usuarios, competidores, instituciones, socios tecnológicos, etc.
- Exploración y especialización en nuevos sectores empresariales emergentes: empresas digitales, biotecnología, empresa social, economía de la experiencia.

LEINN es el primer grado oficial europeo en Liderazgo Emprendedor e Innovación desde septiembre 2009. Constituye una iniciativa de innovación radical en educación superior universitaria, diseñada y puesta en marcha con éxito, convirtiéndose en el primer grado europeo oficial a nivel español en esta temática. Actualmente el grado LEINN se ofrece desde 5 localizaciones (Oñati, Irún, Bilbao, Madrid y Amsterdam) con más de 350 jóvenes emprendedores. En el futuro próximo se espera abrir nuevos laboratorios de emprendimiento e innovación en otras ciudades españolas así como internacionales (Chile, México, China, India, USA,...)

El balance de estos cinco años, desde la puesta en marcha del grado, son 20 compañías formadas en Euskadi (y otras 4 fuera de Euskadi, en los labs de Madrid y Amsterdam). Los alumnos han visitado 11.000 empresas con el propósito de hacer negocios con ellas, bien como proveedores o bien como clientes. Se ha aplicado la teoría de 4.500 libros que cada participante en un proyecto considera interesante para su aplicación práctica y ha decidido compartir con sus compañeros y han tenido unos beneficios que rondan los 820.000 euros (correspondientes a los 4 años de las compañías activas en estos momentos). Como consecuencia de lo anterior se han facturado 1.200.000 euros en estos 4 últimos años.

4. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

Desde siempre la promoción del emprendimiento y la gestión de la innovación han sido claves estratégicas de Mondragon Unibertsitatea. Esta apuesta se ha visto apoyada por la estrecha relación existente con el entorno empresarial global y con las cooperativas del grupo Mondragon en particular. Programas y unidades como la incubadora de empresas Saiolan, los laboratorios de investigación de la Facultad de Ingeniería, la estrecha relación y colaboración con el centro tecnológico IKERLAN son algunos de los ejemplos de este compromiso histórico que ha tenido la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea y su centro de investigación en gestión MIK S. Coop.

Mondragon Team Academy (en adelante MTA-www.mondragonteamacademy.com) surge en Mayo de 2008 como la unidad de emprendimiento en equipo e innovación de MU y el centro de investigación MIK, creado en estrecha cooperación con TiimiAkademia Jyväskylä de Finlandia (Centro de Excelencia en Emprendimiento de la Jyväskylä University of Applied Sciences).

MTA fue fundado por un equipo intraemprendedor de la Facultad de Ciencias Empresariales de MU con el propósito de convertirse en una comunidad abierta e internacional de team-preneurs multi-generacional, multi-cultural y multi-disciplinar. Fomentando el intra-emprendimiento, la gestión de la innovación y la creación de nuevas empresas con la implantación de metodologías para la creación y desarrollo de equipos emprendedores, y ayudando en el renacimiento del espíritu emprendedor y creando capacidades que apoyen la comunidad de cooperativas de Mondragón, del que también hace parte. En la Tabla 2 se presenta la cronología de las actividades de MTA desde su creación.

Tabla 2.
Evolución cronológica de Mondragon Team Academy

Fecha	Hito
Julio 2009	Aprobación del primer Grado Oficial Europeo en Emprendimiento e Innovación a nivel español.
Sept. 2009	Inicia LEINN Irún y en 2010 LEINN Oñati.
Enero 2010	Inicia MINN, el Master Internacional en Intraemprendimiento e Innovación Abierta. Empresas como Eroski, Danobat, INIT y NRG han implementado equipos intraemprendedores fruto de su paso por el MINN
Enero 2012	Inicia EKINN, un programa enfocado a los desempleados junto con el Ayuntamiento de Ermua (Vizcaya), posteriormente este programa se ofrece en Getxo-Leioa, Markina (Vizcaya) y Sakana (Navarra).
Julio 2012	Lanzamiento del Team Mastery Iberia, programa de formación de Team Coaches certificados en las metodologías de Tiimkiakatemia.
Septiembre 2012	Creación de nuevos laboratorios de emprendimiento en Madrid y Amsterdam donde se comenzó a impartir el grado LEINN, en colaboración con los socios estratégicos Team Labs S. Coop. y Team Academy Netherlands.
Julio 2013	Inauguración del ecosistema de emprendimiento e innovación de Bilbao, con la implantación de LEINN Bilbao.
Febrero 2014	Graduación de la primera promoción de teampreneurs de LEINN
	Firma de un acuerdo con la Xing Wei University en China y el TiimiAkatemia Learning Network para lanzar una experiencia piloto de aplicación de las metodologías de TiimiAkatemia.
Abril 2014	Firma de un acuerdo de colaboración con el Centro de Emprendimiento Pune MIDAS Center en India, con el objetivo de crear una red vasco-india para trabajar en el ámbito de formación emprendedora a jóvenes indios.
Septiembre 2014	Inicio de los laboratorios de emprendimiento en Barcelona, con Team Labs S.Coop. y Valencia, en colaboración con Florida Universitaria, una de las universidades cooperativas con más tradición en la Comunidad Valenciana.

Fuente: Elaboración propia.

Las Figuras 3 y 4 muestran los programas de formación en emprendimiento desarrollados en Mondragon Team Academy desde 2009 dirigidos a diferentes colectivos y sus principales resultados.

Figura 3.
Programas desarrollados en Mondragon Team Academy



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.
Principales cifras de los programas de Mondragon Team Academy



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte TiimiAkademia de Jyväskylä (Finlandia) ha sido el socio estratégico principal de Mondragon Team Academy en el lanzamiento de los programas de formación anteriormente citados.

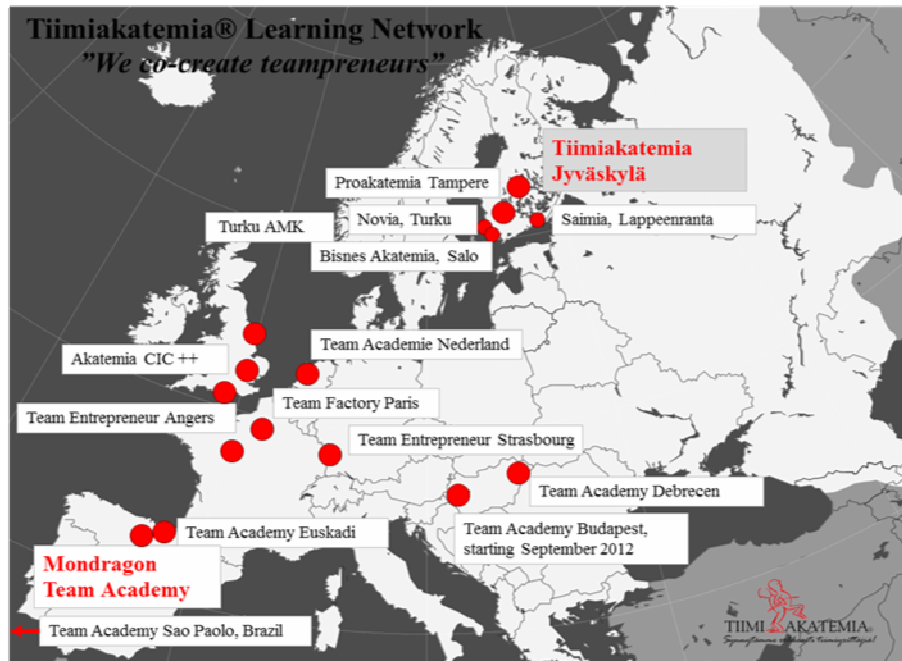
TiimiAkademia ofrece un grado en la Jyväskylä University of Applied Sciences, en Finlandia, creado por Johannes Partanen en 1993 y que constituye el origen de las metodologías implementadas en MTA. TiimiAkademia está especializado en la formación de equipos emprendedores con base en el aprendizaje en equipo y en aprender haciendo. El modelo se apoya en el coaching de equipos y en estudios teóricos complementarios.

TiimiAkademia tiene más de 750 graduados entre 1993-2010 en el grado universitario. Su ratio de graduación es del 85% y la tasa de empleabilidad es de 91% (6 meses después). 37% de los graduados se convierten en emprendedores después de 6 meses de terminar la carrera (frente al 4% de media en Finlandia) y 47% son emprendedores o han creado una nueva empresa después de 2 años.

En TiimiAkademia se han creado 17 empresas además de las 45 team-cooperatives creadas dentro del grado. La facturación promedio de cada teampreneur es de 10.000 euros por persona. En el interior de TiimiAkademia se han desarrollado más de 2.000 proyectos reales desarrollados y se han formado más de 450 team coaches en Finlandia y Europa. TiimiAkademia ha ganado varios premios nacionales reconociendo su innovación en educación y en metodologías de emprendimiento, entre ellos fue nombrada "Centro de excelencia en educación superior" en el 2000 por el Ministerio de Educación finlandés.

La metodología creada por TiimiAkademia ha sido transferida a más de 20 universidades de todo el mundo y cuenta con una red de colaboradores de más de 1500 personas. En la Figura 5 se presenta la red internacional de TiimiAkademia.

Figura 5.
TiimiAkademia Learning Network



Fuente: Elaboración propia.

5. EL MODELO DE APRENDIZAJE EN LEINN - MTA

Referentes académicos internacionales¹ afirman la necesidad de incorporar nuevas metodologías y programas de aprendizaje que potencien el desarrollo del conocimiento implícito, la creatividad, la autogestión y el espíritu emprendedor. A continuación se presentan algunas de las claves que Senge (1993) y Nonaka y Takeuchi (1995) defienden sobre los nuevos modelos de aprendizaje a desarrollar:

1. Conocimiento implícito: Disponer de mecanismos específicos que aseguren el paso del conocimiento explícito a un conocimiento implícito y propio por parte de los alumnos a través de la experiencia.
2. Aprendizaje en equipo: Desarrollar el proceso de aprendizaje combinando el ejercicio de las competencias personales individuales a través del trabajo en equipo. De esta forma se permite la identificación y consecución de resultados mayores a nivel individual al tiempo que se desarrolla la capacidad de aprendizaje y consecución de objetivos comunes en grupo.
3. Alumnos protagonistas: Establecer una metodología de aprendizaje que permita al alumno asumir el papel primordial en el proceso de aprendizaje. De esta forma se evoluciona de un rol pasivo, controlado, teórico y sujeto a una evaluación y calificación puntual semestral a un rol activo, auto responsable, teórico-práctico y sujeto a un proceso de evaluación continuo y calificación semestral.
4. Papel del profesorado: Propiciar un cambio en el rol del profesorado cuya función evoluciona de la de ponente magistral a la de un agente facilitador del proceso de aprendizaje del alumno a nivel individual y de equipo.

¹ Como el profesor Peter Senge del Instituto Tecnológico de Massachussets MIT, los profesores Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi o la Sociedad de Aprendizaje Organizacional.

5. Aprendizaje integral por procesos: Evolucionar la lógica histórica del aprendizaje por materias estancas y asiladas a un modelo de aprendizaje fundamentado en los procesos que permitan la interconexión entre materias así como el desarrollo de competencias basado en el proceso de "autorreflexión-experimentación-retroalimentación". (Nonaka y Takeuchi, 1995)
6. Experiencia internacional: Diseñar un itinerario en el proceso de aprendizaje que incorpore la experiencia real del alumno sobre el terreno a nivel internacional. Esta apuesta estratégica es quizás la única forma de desarrollar las competencias de "ciudadanía global" del alumno al tiempo que permite un proceso de aprendizaje a través de la experimentación.

El modelo conceptual de este proyecto se basa en "las organizaciones que aprenden" de Peter Senge (Massachusetts Institute of Technology MIT y Society for Organizational Learning SOL) que se describe en el libro: "La quinta disciplina". Este modelo considera a las organizaciones como una integración de individuos que al trabajar y aprender de forma conjunta, son más grandes que la suma de las partes individuales.

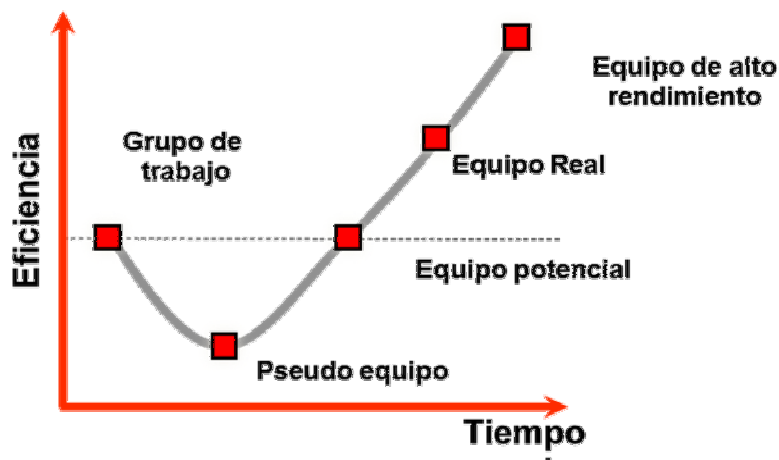
Siendo entrevistado Peter Senge, hizo estas declaraciones acerca de la formación emprendedora en TiimiAkademia: *"donde los jóvenes aprenden sobre cómo crear empresas y negocios formando equipos emprendedores para desarrollar proyectos innovadores. Algunos de esos proyectos siguen adelante, otros no, pero eso no es lo más importante ya que los arquitectos, médicos y abogados no aprenden sobre medicina u otras disciplinas a través de clases magistrales. Aprenden progresando a través de las oportunidades de aprendizaje que ofrece la práctica experimental. En el proceso de aprendizaje y mejora continua tratan de experimentar con nuevas ideas, repitiendo ciclos de experimentación, siendo un proceso vivo, y no un proceso de consultoría".*²

Respecto a los equipos de alto rendimiento, de acuerdo con Katzenbach y Smith (1993), hay cuatro razones por las que funcionan estos equipos de alto rendimiento: 1) Los individuos integran habilidades y experiencias complementarias que superan a cualquier individuo; 2) Los equipos resuelven problemas a tiempo real y son más flexibles a los cambios demandados, lo hacen con mayor rapidez, precisión y conciencia que cualquier individuo; 3) Los equipos proporcionan una dimensión social que aumenta los aspectos administrativos y económicos del trabajo y; 4) Los equipos se lo pasan mejor. Los individuos, a diferencia de los equipos, no son capaces de gestionar la complejidad y la presión. Retos de este tipo son solucionados mejor utilizando estructuras de equipo que requieren diversidad de habilidades, juicios y experiencias.

De esta manera Katzenbach y Smith (1993) describen un proceso de cinco etapas para llegar a ser un equipo de alto rendimiento: grupo de trabajo, pseudo-equipo, equipo potencial, equipo real y equipo de alto rendimiento.

² Peter Senge en entrevista realizada por Tricia Bisoux en la revista BizEdMay/June 2010.

Figura 6.
Curva de desarrollo de un equipo



Fuente: Katzenbach y Smith (1993)

El emprendimiento en equipo (*team-entrepreneurship* o *teampreneurship*) es la actividad emprendedora que se desarrolla utilizando el equipo como vehículo para obtener resultados empresariales y aprender de forma práctica. Esta actividad puede ser desarrollada en diferentes contextos como redes de empresas, cooperativas, educación o grandes corporaciones.

En resumen, el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación LEINN se caracteriza por los siguientes elementos:

Modelo Educativo Finlandés

Modelo basado en el trabajo en equipo, la creación de empresas, la relación con clientes, la lectura de bibliografía y la autogestión. Algunas herramientas esenciales son: autonomía responsable y creatividad, diálogo, equipos emprendedores y sentido de comunidad.

Experiencia Internacional

Todos los estudiantes realizan un viaje de aprendizaje de dos meses en TiimiAkademia Finlandia durante el 1º curso, a Estados Unidos durante un mes en 2º curso y a China e India en 3er curso durante casi cuatro meses.

Aprender en Equipo

Una de las principales herramientas de aprendizaje es el equipo. En los equipos se aprenden las habilidades y competencias del grado mediante la práctica. El rol del profesor cambia, pasando a ser el coach del equipo, similar al de un equipo deportivo, orientando, formulando preguntas, narrando experiencias, asesorando, etc.

Empresas Reales

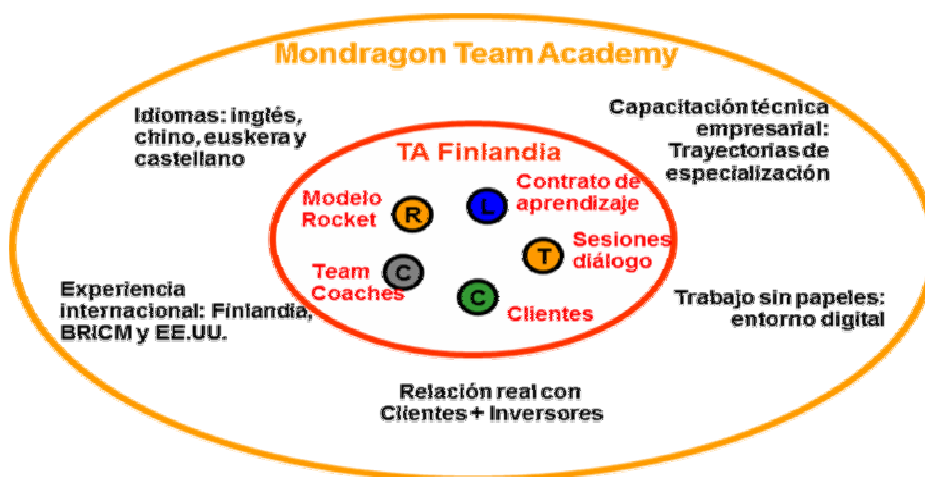
Se crean empresas en equipo (Team-Cooperatives). La clave del desarrollo personal y el emprendimiento está en la constante interacción con el mundo real: crear una empresa real, trabajando con clientes reales y con proyectos reales. Los estudiantes son los protagonistas, creando en equipo las empresas, y el coach se encarga de apoyar y promover este proceso, no de dirigirlo.

Pasión y Entusiasmo, el Alumno como Protagonista

El punto de partida es la pasión y el deseo de que los estudiantes experimenten emprendiendo en equipo, con la misma pasión que ponen en sus equipos deportivos o culturales.

La siguiente figura recoge las principales herramientas metodológicas utilizadas en el desarrollo del proceso de aprendizaje en LEINN.

Figura 7.
Herramientas básicas de aprendizaje en MTA



Fuente: Elaboración propia.

Algunos de los aprendizajes desarrollados en el proceso de creación de esta comunidad de emprendedores en equipo son:

- Los equipos no son una moda pasajera o una tendencia. Siempre han formado y formarán parte de la actividad humana donde el **esfuerzo** de varias personas es necesario para la **consecución de objetivos** que benefician a todos.
- Trabajar en equipo es adecuado cuando la **actividad** es (1) compleja (2) requiere el logro de grandes objetivos (3) y no se sabe cómo conseguirla.
- Las **habilidades de equipo** se aprenden juntos. Únicamente se aprenden trabajando como miembro del equipo durante periodos largos donde existe la responsabilidad y libertad real. No mediante simulaciones.
- **Responsabilidad y libertad** van de la mano. El equipo necesita tener libertad para actuar y decidir, con la responsabilidad sobre los resultados/consecuencias.
- En los buenos equipos las personas se **apoyan** y se **animan** cuando surgen los problemas. De este modo, el equipo hace al individuo más emprendedor que trabajando de forma individual.
- Los equipos necesitan **liderazgo**. Aunque el rol de autoridad cambie de personas en diferentes situaciones, un líder de equipo es necesario.
- Los equipos necesitan un **team coach**. Dirigido al desarrollo de equipos emprendedores (no solamente individual). El *team coach* es la persona que ayuda al equipo a aprender y a buscar el sentido de sus acciones.
- El equipo es la **bicicleta** para que los individuos consigan sus objetivos personales.

- Los equipos tienen que enfrentarse a **retos reales** y realizar trabajo real. La vida real desarrolla más eficientemente al equipo y a las habilidades de sus miembros.
- No hay nada místico en el trabajo en equipo. Los miembros del equipo no necesitan ser genios. El equipo no necesita de super-líderes ni de super-coaches: ***"We are ordinary people doing extraordinary things"***

6. LA NECESIDAD DE CREAR COOPERATIVAS DE APRENDIZAJE

El Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006–2009 de la Comunidad Autónoma del País Vasco (Gobierno Vasco, 2005) propone las claves del modelo de promoción de las actividades emprendedoras en Euskadi: haciendo énfasis en la creación de una cultura emprendedora, dinamizando y potenciando la interrelación de las empresas y de los principales agentes generadores de ideas empresariales y desarrollando el potencial de las infraestructuras existentes para que cubran carencias existentes en el ámbito del capital semilla, "business angels", etc...

Dentro de las líneas principales de actuación en su programa de creación de empresas el plan señala:

- Extensión de la cultura emprendedora en toda la sociedad vasca. La creación de una sociedad emprendedora requiere, como punto de partida, que el conjunto de actores que constituyen la sociedad vasca tengan una conciencia positiva hacia la actitud del emprendedor. Por ello, esta línea de actuación está orientada al desarrollo de un entorno cultural y social favorable tanto al emprendedor como a la figura del empresario.
- Impulso de la formación emprendedora. Esta línea se dirige a generar una actitud emprendedora, a través del sistema educativo y del desarrollo de una oferta formativa que acompañe al emprendedor en la puesta en marcha del proyecto.
- Apoyo a la creación de empresas. Esta línea se refiere a la optimización de los servicios de apoyo a la creación de empresas, buscando una mejor coordinación entre las instituciones públicas y privadas que trabajan en el ámbito de la promoción de la actividad emprendedora.
- Gestión del programa de creación de empresas. Son diversos los factores que inciden sobre la actividad emprendedora (grado de competencia de los mercados, flexibilidad del marco, etc...). Por otro lado, en el ámbito del emprendimiento, existen numerosos agentes implicados que hacen imprescindible establecer instrumentos de gestión y coordinación. Por ello se hace importante definir y asignar claramente la responsabilidad del programa de apoyo a la actividad emprendedora, de forma que se garantice la promoción, coordinación y gestión de las actuaciones incluidas en el mismo.

Todos estos elementos crean el marco necesario para formar a personas que puedan liderar procesos emprendedores, que sean capaces de diseñar y poner en marcha nuevos negocios o de dirigir iniciativas de intra-emprendimiento al interior de las empresas.

En 2003 el Gobierno Vasco lanza el "Programa para la reactivación para el empleo 2013-2016" (Gobierno Vasco 2013), un programa que trata de dar respuesta a la delicada situación que Euskadi está viviendo desde el punto de vista económico y a su traslación al empleo. Las estadísticas sobre la tasa de paro de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) realizadas por el EUSTAT³ para el año 2013 cifran

³ Consultado en EUSTAT, Instituto Vasco de Estadística, www.eustat.es, Julio de 2014

el desempleo juvenil (entre 16 y 29 años) en torno al 30%. Una tasa de paro que llega a duplicar la tasa general de paro en la CAPV. Si se comparan con años anteriores, los resultados no hacen sino reflejar el deterioro de la integración de los jóvenes en el mercado laboral. Según el EUSTAT en 2007 la tasa de paro juvenil era del 5,7%, es decir en apenas 6 años la tasa de paro se ha multiplicado por 6.

El Gobierno Vasco dentro del "Programa para la reactivación para el empleo 2013-2016" y con el objetivo de paliar la destrucción del empleo, cristalizar su apuesta del emprendimiento y facilitar la inversión privada hacia la creación del empleo ha activado la figura de las "Junior Cooperativas".

Las Junior Cooperativas son una manera más de fomentar el empleo juvenil desde una edad muy temprana, cuando los estudiantes todavía están cursando sus estudios universitarios. Estas cooperativas están formadas por entre 10 y 20 miembros, y su finalidad es la de realizar proyectos reales y poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos bien en clases magistrales, a través de la lectura de teorías, etc... A través de las Junior Cooperativas los estudiantes-emprendedores aprenderán a gestionar una cooperativa en todas sus fases, desde la creación, organización y gestión de la misma y el desarrollo de una actividad en forma de cooperativa (Gobierno Vasco, 2013b).

Estas Junior Cooperativas tienen una doble ventaja, educativa y económico-social. Desde el punto de vista educativo es una herramienta para aprender cómo se constituye una cooperativa, cómo organizarla, cómo hacerla funcionar y cómo se gestiona, tal y como se realiza en una cooperativa tradicional. Desde el punto de vista económico y social se impulsan nuevas cooperativas que participan en el ámbito económico y social durante y al concluir sus estudios universitarios.

Existe una experiencia previa utilizada por las sociedades cooperativas de enseñanza en la promoción del espíritu emprendedor. Se trata de una fórmula especialmente diseñada para la constitución de experiencias por menores de edad que funcionan como laboratorios de aplicación práctica: sociedades cooperativas educacionales o escolares. Esta figura se aplica principalmente en contextos educativos de formación profesional (Martin et al, 2013).

Las sociedades cooperativas educacionales o escolares se encuentran recogidas en la legislación vigente de las Comunidades Autónomas de Aragón (Ley 9/1998, artículo 89), Extremadura (Ley 2/1998, artículo 148), Madrid (Ley 4/1999, artículo 113) y Navarra (Ley 14/2006, artículo 76). Asocian a los alumnos a uno o varios centros escolares y tienen por objeto producir bienes y servicios, para el uso o consumo, necesarios para la vida docente y el tiempo libre. Al mismo tiempo, cumplen una labor pedagógica acercando a los alumnos el conocimiento de la doctrina y prácticas cooperativas (Martin et al, 2013).

No obstante, estas organizaciones enfrentan ciertos riesgos que comprometen su existencia: pueden acentuarse aspectos puramente comerciales en detrimento de la finalidad educativa o pueden surgir obstáculos burocráticos en los centros escolares por la falta de preparación o información cooperativa, desvirtuando el modelo (Martin et al, 2013). También se puede presentar el problema de la falta de participación de los alumnos, quienes pueden verlo como una imposición.

Volviendo a las Junior Cooperativas, aunque éstas nacen de la demanda en concreto del grado de LEINN, de Mondragon Unibertsitatea, es una figura extensible a otras posibles cooperativas que puedan nacer en otras universidades y en otros grados, no siendo exclusiva de estudiantes de Liderazgo Emprendedor e Innovación.

En el contexto de aprendizaje de LEINN la forma jurídica que diera paraguas a las actividades empresariales de los equipos formados desde 2009 y durante cada curso académico, era imprescindible. La empresa cooperativa fue la elección natural, Mondragon Unibertsitatea hace parte del grupo cooperativo MONDRAGON, donde las cooperativas son una fórmula conocida y culturalmente asimilada. Ser socios con igualdad de condiciones, compartiendo el trabajo y las decisiones son elementos que la cooperativa recoge como ninguna otra forma jurídica. En este sentido, dentro de LEINN crear empresa es un medio en sí mismo más que una finalidad.

Como señala Martin et al (2013) las sociedades cooperativas de enseñanza tienen una doble responsabilidad en el fomento y la promoción del emprendimiento bajo fórmulas de participación por dos motivos: por su propia forma jurídica y compromiso en la promoción del emprendimiento bajo fórmula cooperativa, y por su propia actividad económica, ligada a la educación de jóvenes y a la transferencia de valores propios al emprendimiento.

Igualmente TiimiAkademia en Finlandia eligió como forma jurídica en 1993 la fórmula cooperativa, llamándoles "*Team Learning Cooperatives*". En Finlandia existe un marco jurídico y legal sólido que da soporte a las empresas creadas en TiimiAkademia y el cual sirvió de referencia para desarrollar un marco propio en el entorno vasco (Alzola, 2013).

Dentro de la creación de las Junior Cooperativas el Gobierno Vasco ha trabajado en ellas apoyando los siguientes ámbitos:

- El Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (CSCE) ha puesto a disposición de las Junior Cooperativas el "Servicio de Asesores Senior". Los "Asesores Senior" son profesionales con dilatada experiencia en el mundo cooperativo en altos puestos de dirección, que al final de su carrera profesional se ofrecen para asesorar a cooperativas que necesiten ayuda en diversas materias. Los "Asesores Senior" colaboran con los team coaches de las Junior Cooperativas para dar un importante impulso al encauzamiento de futuras realidades cooperativas intentando conjugar adecuadamente la capacitación académica con la capacitación gestora en el marco de un proyecto empresarial cooperativo y económicamente viable.
- Se facilita el encuadre de las Junior Cooperativas dentro del Registro de Cooperativas de Euskadi, dictando una NUEVA Instrucción de Servicio que recoge lo siguiente (Gobierno Vasco, 2013b):
 - 1º) Se calificará como "Junior Cooperativa" a las cooperativas de la clase de trabajo asociado integradas por estudiantes universitarios que desarrollen una empresa, con la forma y cumplimiento de los principios cooperativos, como parte de su formación académica, bajo tutela universitaria, que se inscriban en el Registro de Cooperativas de Euskadi.
 - 2º) Se deberá anotar expresamente dicha denominación en la hoja registral que se abra a la cooperativa cuando se inscriba en el Registro de Cooperativas de Euskadi, entre los datos que hagan constar su identificación, artículo 14 del Reglamento de organización y funcionamiento del Registro de Cooperativas de Euskadi.
 - 3º) Igualmente, a los efectos estadísticos previstos por la Disposición Final 5ª de la Ley 4/1993, se identificarán y cuantificarán de entre las cooperativas de trabajo asociado las que se hayan calificado como "Junior Cooperativa".

- Desde Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco se activan las siguientes ordenes por Formación para Emprender y por Incorporación de personas socias:
 - La Orden por Formación consiste en una actuación subvencionable consistente en acciones de diseño y puesta en marcha de una empresa de economía social como parte de la formación universitaria, tutelada por la misma. Las entidades beneficiarias serán las empresas constituidas al amparo de planes formativos y emprendedores de alguna universidad radicada en Euskadi. La subvención podrá alcanzar hasta el 85% del coste neto de la actividad, con un límite de 5.000 EUR por entidad beneficiaria.
 - La Orden de Emprender consiste en una actuación subvencionable de constitución de una cooperativa junior. La entidad beneficiaria será la propia empresa constituida, alcanzando la subvención a 2.100 € por cada persona socia trabajadora incorporada, con el límite del capital suscrito por dicha persona.
 - La Orden de Incorporación de personas socias consiste en una actuación subvencionable para la incorporación de una persona socia trabajadora a una empresa de economía social, en este caso cooperativa. Las personas beneficiarias serán aquellas que procedan de una situación de desempleo (mínimo tres meses). La subvención podrá alcanzar la cantidad de 2.500 € por cada persona socia trabajadora incorporada.

Las Junior Cooperativas funcionan al efecto como cooperativas de trabajo asociado con un número de socios trabajadores mínimo igual que las tradicionales (tres), con la misma posibilidad de contar con socios colaboradores, mismo órganos de gobierno: Asamblea General, Consejo de Dirección, Consejo Rector.

El objetivo de estas cooperativas es proporcionar a sus socios (estudiantes) puestos de trabajo mediante la producción de bienes y servicios a terceros. Los socios serán personas físicas, que podrán trabajar a tiempo completo y parcial. De esta forma los alumnos serán socios usuarios mientras desarrollan un proyecto y socios colaboradores cuando no desarrollen ningún proyecto.

7. PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO DE JUNIOR COOPERATIVAS

Inmediatamente a la aprobación de la nueva legislación en materia de cooperativas en Julio del 2013, se inicia el proceso de implantación del proceso de cooperativas en los 8 equipos activos en el momento que cumplen los requisitos necesarios.

En el grado de LEINN el proceso de creación de Junior Cooperativas se enmarca dentro del final del segundo año. Previamente los equipos cuentan con la experiencia de casi dos años de funcionamiento como una Asociación Junior Empresa pero necesitan una figura legal más eficaz que les permita realizar proyectos más ambiciosos.

En Julio de 2013 se encontraban 4 equipos de tercer año que al no tener una legislación especial para ellos continuaban con la figura legal de Asociación por lo que se decide que estos 4 equipos, SMARTWAY, EGO, JUMPIN y SNATU también realicen el paso de figura legal de asociación a cooperativa junior.

En total son 8 equipos los que comienzan el proceso de cooperativas en junio de 2013, los de tercer curso más los ya citados SMARTWAY, EGO, JUMPIN y SNATU, y de segundo curso KIBBER, STEPS, SMASH y GLOW.

En todo el proceso de implantación, creación y seguimiento ha habido tres personas de Mondragon Unibertsitatea en el proceso: un experto legal, un experto financiero-fiscal y un experto de aprendizaje o team coach.

El experto legal tiene es responsable de hacer el seguimiento desde el punto de vista legal, tanto en la creación como en la puesta en marcha de la cooperativa, asesorando en la creación de estatutos, cumplimentación de todos los elementos legales y asesoramiento en la tramitación de la extinción de la asociación.

El experto financiero-fiscal realiza el seguimiento contable y fiscal de la cooperativa asegurando que las nuevas junior cooperativas mantienen las cuentas al día, y que están al corriente de las obligaciones fiscales. Asesora cómo deben llevarse las cuentas y cómo deben presentarse.

El team coach se encarga de velar para que los diferentes equipos cumplan los plazos pero además de que se realice la transferencia de conocimiento de unas personas a otras en las junior cooperativas. Además se asegura la integración de la nueva forma jurídica dentro del proceso educativo del grado Liderazgo Emprendedor e Innovación, LEINN.

Son los propios propietarios de las junior cooperativas, asesorados por el equipo de la universidad, los que realizan los trámites tanto de constitución como de seguimiento de la misma.

7.1. Creación de la Junior Cooperativa

El proceso de creación no dista mucho del de una cooperativa convencional. Aunque no es muy complicado sí ha exigido diseñar un procedimiento con el fin de dar todos los pasos necesarios antes de finales de julio de 2013, fecha límite para acceder a las ayudas del Gobierno Vasco.

Los pasos en la creación de las junior cooperativas fueron los siguientes:

a) Celebración de una asamblea constituyente para preparar un borrador de los estatutos sociales de la cooperativa

Cada equipo realizó una asamblea entre todos los posibles socios para determinar los estatutos de la cooperativa y el modelo de funcionamiento. De aquí se realizaron unos estatutos base que podían aplicarse a todos los equipos, pero con particularidades en cada uno de ellos. Estas particularidades en función de los equipos se encontraban en el objeto social de las mismas, el domicilio social, cantidad de aportación mínima individual dentro del capital inicial, aportación individual en caso de nuevos socios, etc.

En la asamblea constituyente se eligió quienes iban a ser los tres socios que serían miembros del Consejo Rector de la cooperativa. Estos tres miembros serían los socios fundadores iniciales, a los cuales se suman los demás posteriormente.

b) Solicitud de las certificaciones negativas sobre denominación no coincidente

La creación de una Junior cooperativa exige la inscripción del registro mercantil. Como paso previo es necesario cerciorarse de que la nueva empresa no coincida en denominación con alguna ya existente. Para ello se realizan dos comprobaciones de certificación negativa de denominación no coincidente en los registros mercantiles central y de Euskadi.

En ambos registros, tanto en el de cooperativas de Euskadi como en el Registro Central de Sociedades Cooperativas, se exponen tres alternativas de denominaciones, identificando expresamente en la denominación que se trata de una Junior cooperativa. A modo de ejemplo, la denominación resultante en el equipo GLOW se expresa de la forma siguiente "Glow Junior Sociedad Cooperativa".

c) Ingreso del importe del capital social en una entidad financiera

Tras la recepción de una denominación negativa de ambos registros y una vez elegida una de las denominaciones, se procede a la apertura de una nueva cuenta corriente en nombre de la futura sociedad en una entidad bancaria. Como anteriormente los equipos funcionaban como asociaciones se realiza una nueva apertura de cuenta a fin de no mezclar tesorerías en el periodo transitorio mientras cooperativa y asociación coexisten.

Esta apertura de la nueva cuenta de la sociedad es realizada por los tres socios constituyentes con una aportación individual, de 1000 € en la mayoría de los casos. El banco tramita un certificado indicando cuánto ha aportado cada socio. Todas las Junior Cooperativas realizan la apertura con una capital inicial de 3000€.

d) Calificación o revisión previa de los estatutos sociales por el Registro de Cooperativas de Euskadi

Aunque no era necesario pero debido a que el modelo de Junior Cooperativas era novedoso, se realizó una calificación previa del modelo de estatutos utilizados por las ocho nuevas Junior cooperativas, de tal modo que una vez que se fuera al registro de cooperativas con los estatutos firmados éstos hubieran sido revisados con anterioridad.

Como se preveía por parte de los tutores de la universidad que guiaban el proceso, los estatutos fueron fruto de revisión y correspondientes modificaciones, evitándose pasar dos veces por notaria con las consiguientes costas que hubiera acarreado.

Por ser una Junior cooperativa enmarcada dentro del programa educativo del grado Liderazgo Emprendedor e Innovación, y por la previsión de que no se va realizar una facturación continua con un reparto de beneficios de forma mensual, se especifica en los estatutos lo siguiente:

- El periodo del ejercicio económico se establece del 1 de septiembre al 31 de agosto del año natural siguiente.
- La Junior Cooperativa a efectos del disfrute de la Seguridad Social de sus socios trabajadores opta por el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

e) Firma de la escritura de constitución.

La elevación de la escritura pública se hace ante notario, en este caso se realiza en colaboración con una notaria de Mondragón acostumbrada a realizar trámites cooperativos. Para la firma, dependiendo del caso en el 2013, acuden bien los tres miembros fundadores que forman parte del Consejo Rector o bien uno de ellos en representación de los demás.

Tras abonar las tasas correspondientes al notario cada uno de los equipos empieza a realizar los trámites con Hacienda Foral de Guipúzcoa.

f) Primera visita a Hacienda Foral de Guipúzcoa, liquidación de los impuestos correspondientes al proceso de constitución y solicitud del CIF.

Aunque según el caso se puede realizar telemáticamente desde notaría, en la constitución de las cooperativas de los campus de Oñati y Bidasoa se acude a Hacienda Foral de Guipúzcoa con el certificado de notaría y se solicita un CIF provisional para los trámites iniciales.

Para ello el presidente del Consejo Rector acudió a la institución foral para darse de alta a través del documento Modelo de "Declaración censal de alta, modificación y baja en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores", realizando la petición de asignación de un CIF para la nueva Junior cooperativa. Se solicitó además el impreso de solicitud de inscripción en el Registro.

Con el CIF provisional se realizó la solicitud de la exención del impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos jurídicos documentados debido a que las cooperativas no necesitan tramitar este impuesto.

g) Inscripción de la escritura de constitución en el Registro de Cooperativas de Euskadi

Para poder acudir posteriormente a las convocatorias de ayudas que se preveía que se abrirían a posteriori, cada una de las cooperativas realizó la inscripción de la escritura de constitución en el Registro de Cooperativas de Euskadi antes del 31 de Julio. Para ello tuvieron que llevar al registro los siguientes documentos:

- El impreso de solicitud de inscripción en el Registro.
- El impreso de impuesto de actos jurídicos.
- La carta de autorización por parte de la cooperativa que autoriza la inscripción de la sociedad.
- Las escrituras de la cooperativa.

h) Tramites posteriores al registro de la Sociedad Cooperativa Junior.

Al inicio de la actividad en septiembre, una vez que se han registrado las 8 junior cooperativas, los respectivos presidentes n a la Hacienda Foral de Guipúzcoa para realizar el alta en los diferentes impuestos:

- Impuesto de actividades económicas (IAE)
- Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)
- Impuesto de sociedades.

Al mismo tiempo se da de alta en la Seguridad Social a los miembros constituyentes de la cooperativa, por lo cual cada uno de los miembros del Consejo Rector se da de alta por el Régimen General de Autónomos según se ha establecido en los estatutos de la cooperativa.

8. MANTENIMIENTO DE LA JUNIOR COOPERATIVA

Para el mantenimiento de la Junior cooperativa se ha realizado un plan anual que incluye todas las obligaciones a cumplir. Liderado por el mismo equipo de la universidad el plan incluye los siguientes apartados:

- Calendario de cumplimiento legal por parte de la cooperativa; cumplimentación de los libros de la cooperativa, reuniones periódicas trimestrales del Consejo Rector con el levantamiento del acta correspondiente, asamblea general ordinaria anual para la aprobación de las cuentas y su levantamiento de actas posterior.
- Calendario de cumplimiento contable y fiscal, tramitación anual del impuesto de sociedades, tramitación trimestral del impuesto de valor añadido. Estado general y mantenimiento periódico de las cuentas de la empresa.
- Calendario para compartir el conocimiento acumulado por parte de los responsables de la cooperativa y ser compartido con todos los integrantes de los equipos. Esto se realizaba no solamente en el ámbito legal sino también fiscal y contable, actualizándose la nueva forma de funcionar como cooperativa en vez de asociación.

Dentro del camino de las propias Junior cooperativas se ha visto la necesidad de realizar varias actuaciones fuera de la actividad normal de la empresa:

- Petición del alta en nuevas actividades económicas. Fruto de la diversidad y la búsqueda de nuevas actividades empresariales dentro de las junior cooperativas se han ido añadiendo nuevos epígrafes en las actividades empresariales de la empresa.
- El paso de funcionamiento de asociación sin ánimo de lucro, exento de IVA, a trabajar como cooperativa tributando el IVA y aplicando el mismo a sus facturas ha hecho que las cooperativas actualicen su funcionamiento y que sus servicios sean más profesionales al competir en mismas condiciones fiscales con otras empresas. En materia de trabajos relacionados con la educación las nuevas Junior Cooperativas han podido darse de alta en el IAE de educación permitiendo realizar facturas con IVA nulo, es el caso de empresas como SMASH o GLOW.
- Fruto de colaboraciones con clientes y otras empresas, JUMPIN ha solicitado la tramitación de una Unión Temporal de Empresas aumentando la complejidad de su trabajo fiscal y contable.

9. RESULTADOS Y FORMACIÓN EN COOPERATIVISMO.

9.1. Resultados en el proceso de aprendizaje

Tras un año de implantación del programa en ocho Junior cooperativas, se puede decir que su integración al proceso educativo del grado LEINN ha sido un éxito. Después de un año de experiencia se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- a. La Junior Cooperativa es una forma directa y práctica de aprender del proceso de creación de una empresa: jurídico, fiscal, económico.... en la práctica. Con la responsabilidad que conlleva.
- b. Ayuda a definir las estrategias de la empresa y su línea de negocio. Es decir, poner el foco en las actividades más relevantes realizadas hasta el momento.
- c. Acelera el proceso de aprendizaje en equipo.
- d. Cohesiona al equipo si es bien utilizado, ya que ayuda a crear una visión compartida y desarrollar ciertos proyectos conjuntos.
- e. Se desarrollan proyectos reales con clientes reales.
- f. Adelanta la incorporación al mercado laboral ya que operan como una empresa real.
- g. Las Junior cooperativas tienen buena acogida por parte de las empresas y las instituciones en el momento de contratar sus servicios. Con esta figura jurídica los clientes entienden las actividades de los emprendedores en

equipo. Cuando lo hacen a través de las asociaciones algunas veces genera cierta desconfianza y falta de entendimiento.

- h. Asegura una inserción en el mercado competitivo. Las Junior cooperativas son una competencia bastante real dentro del mercado empresarial.
- i. La creación de las primeras Junior cooperativas ha servido para probar el modelo y también ser conscientes de sus limitaciones.
- j. Puede servir de instrumento para generar ingresos complementarios que ayudan a la financiación de los estudios universitarios por parte de los socios cooperativistas.
- k. Los emprendedores trabajan al máximo nivel las competencias referidas a la responsabilidad y la autonomía en sus diversos ámbitos (personal, profesional, económica).
- l. Para obtener las ayudas del Departamento de Economía Social del Gobierno Vasco, los emprendedores de las Junior cooperativas aprenden a preparar la documentación necesaria y memoria descriptiva.

9.2. Encaje y complementariedad: Junior Cooperativas y LEINN

Por variadas razones las Junior cooperativas han demostrado ser la figura jurídica y modelo de organización que más se adapta al modelo de aprendizaje de LEINN. Ambos modelos comparten principios de funcionamiento y valores. En la Tabla 3 se presentan los principales elementos de encaje entre ambos.

Tabla 3.
Elementos de encaje entre las Junior Cooperativa y LEINN

Características de las Junior Cooperativas	Modelo de aprendizaje LEINN-MTA
Participación	Diálogo, pasión y entusiasmo, protagonismo del teampreneur y el equipo.
Igualdad de derechos	Responsabilidad y libertad, igualdad entre los teampreneurs.
Autonomía	Autogestión personal y del equipo, autonomía responsable.
Solidaridad	Sentido de comunidad.
Organización democrática	Roles de liderazgo en las team-coops y procesos de decisión consensuada.
Innovación	Creatividad. Nuevos productos/servicios en sectores empresariales emergentes. Aprender haciendo, interacción con clientes reales.
Libre adhesión	Trabajo en red, empresa abierta, libertad de membresía.
Transformación social	Creación de nuevas empresas y gestores del cambio.
Cooperación	Emprendimiento en equipo, resultados y trabajo compartidos.
Carácter universal	Mentalidad internacional, viajes de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Conclusiones Generales

Las Junior Cooperativas suponen un valioso instrumento educativo para aprender cómo funcionan y cómo se gestionan en la realidad las cooperativas. La puesta en marcha de este modelo en Euskadi podría aportar importantes ventajas al tejido empresarial del entorno, ya que además de la constitución de nuevas cooperativas durante el periodo de aprendizaje de sus miembros, existen muchas posibilidades de que los socios prosigan su carrera profesional mediante una creación de una empresa, posiblemente como una sociedad cooperativa.

Si bien el proceso de creación y mantenimiento de una Junior Cooperativa es largo y complejo, deja conocer a los emprendedores las verdaderas exigencias de

funcionar bajo las reglas de mercado. En el futuro se presenta el reto de poder incorporar los procedimientos, órganos de gobierno, terminología y funcionamiento a las dinámicas de las team-coops ya creadas. Más que una figura jurídica, las Junior cooperativas se basan en una profunda filosofía de trabajo compartido y respeto a la dignidad humana, ese es el principal elemento a transferir a los nuevos emprendedores en equipo.

Como se ha mencionado ante, la actual coyuntura económica en Euskadi y España apunta a un pobre desempeño en cuanto a la generación de empleo, espíritu emprendedor y niveles de formación en emprendimiento. Las Junior Cooperativas representan una alternativa factible para la incorporación de más jóvenes al mundo emprendedor basado en principios cooperativos y de economía social. Esto daría un impulso a los valores y principios cooperativos fundados en un inicio y que hoy necesitan una transferencia generacional. Como dijo el Padre J.M. Arizmendiarieta, impulsor de la experiencia cooperativa de Mondragón, tenemos que recuperar el ideal de la juventud, de transformación social y cambio. "Múltiples reformas y, más aún, una conversión de las mentalidades, resultan indispensables si se desea que la actividad económica alcance su finalidad humana. Es el hombre, en definitiva, quien es el autor, el centro y el fin de toda la vida económica y social"⁴.

⁴ Pensamiento de Don J.M. Arizmendiarieta, tomado de <http://www.arizmendiarieta.org/>

BIBLIOGRAFÍA

- Alemany, L., Álvarez, B., Planellas, M. & Urbano, D. (2011): Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora, Fundación Príncipe de Gerona, Barcelona. http://cieu.eutdh.cat/archivos/Resumen_Ejecutivo_libro_blanco.pdf. Consultado en Julio de 2014.
- Alzola, I. (2013): Junior Cooperativas: una propuesta para la transferencia del modelo de empresas constituidas por los estudiantes de Team Academy en Finlandia a la Legislación de Cooperativas de Euskadi. En ARANDO, Saioa et al (Coord.) *Mondragon Bilduma. Economía Social y Cooperativismo*. Arrasate-Mondragón. Ed. Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala, 2013, pp. 41-56.
- Angeles, CA: Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, University of Southern California, Marshall School of Business.
- Block, Z. & Stumph, S. A. (1992): Entrepreneurship Education Research : Experience and Challenge. En D. L. Sexton & J. D. Kasarda (Eds.), *State of the Art of Entrepreneurship*: 17-42. Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company.
- CEPES & Fundación EOI (2013): El impacto socio-económico de las entidades de Economía Social. Madrid. http://www.cepes.es/publicacion_cepes=96. Consultado en Julio de 2014
- Charney, A. & Libecap, G. (2000): The impact of entrepreneurship education: An evaluation of the Berger Entrepreneurship program at the University of Arizona, 1985-1999. Tucson, USA: University of Arizona.
- Clark, B.W., Davis, C.H., & Harnish, V.C. (1984): Do courses in entrepreneurship aid in new venture creation? *Journal of Small Business Management*, 2, 26-31.
- Coduras, A.; Levie, J.; Kelley, D.; Sæmundsson, R.J. y Schøtt, T. (2010): Global Entrepreneurship Monitor Special Report: Una perspectiva global sobre la Educación y Formación emprendedora. GEM.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2003): Libro verde. El espíritu empresarial en Europa. Bruselas. http://www20.gencat.cat/docs/treball/06%20-%20INICIA/Documents/Generic/Arxiu/doc_43065053_1.pdf. Consultado en Julio de 2014.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2006): Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning. Brussels, 13.2.2006. COM(2006) 33 final.
- De la Vega, I., et al. (2010): Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo GEM España 2008. Instituto Empresa, Banesto, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España.
- Drucker, P. (1985): La innovación y el espíritu empresarial: la práctica y los principios. New York: Harper & Row.
- Garavan, T. N. & O'Kinneide, B. (1994): Entrepreneurship Education and Training Programs: a
- Gartner, W.B. y Vesper, K.H. (1994): Experiments in Entrepreneurship Education: Successes and Failures. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 179-187.
- Gobierno Vasco-Eusko Jaularitza (2005): Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006-2009, Vitoria-Gasteiz. http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-886/es/contenidos/informacion/plan_competitividad_2006_2009/es_plancomp/adjuntos/plan_competitividad_cas.pdf. Consultado en Julio de 2014.
- Gobierno Vasco-Eusko Jaularitza (2013a): Programa para la reactivación para el empleo 2013- 2016, Vitoria-Gasteiz.

https://www.irekia.euskadi.net/uploads/attachments/2901/Plan_Reactivacion_Empleo_-_prensa_es.pdf?1363614215. Consultado en Julio de 2014.

- Gobierno Vasco-Eusko Jaularitza (2013b): ORDEN de 1 de agosto de 2013, del Consejero de Empleo y Políticas Sociales, por la que se convocan y regulan ayudas para la Formación en la Economía Social, Vitoria-Gasteiz: BOPV nº 2013154 (14-08-2013).
- Gorman, G.; Hanlon, D. y King, W. (1997). "Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A Ten year Literature Review". *International Small Business Journal*, 15(3), 56-78.
- Guerrero, M. y Urbano, D. (2011): *The creation and development of entrepreneurial universities in Spain: An institutional approach*. New York: Nova Publishers.
- Katzenbach, R.J. & Smith, D.K. (1993): *The Wisdom of Teams: creating the high performance organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kirby, D. (2004): Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? *Education and Training*, 46(8/9). 510-519.
- Laukkanen, M. (2000): Exploring Alternative approaches in High-Level Entrepreneurship Education: Creating Micro-mechanisms for endogenous regional growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12: 25-47.
- Martín, S., Fernández, J., Bel, P. & Lejarriaga, G. (2013): "Necesidad de medidas para impulsar la creación de las empresas de participación desde los diferentes niveles de enseñanza". CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 78, 71-99
- McMullen, W.E. y Long, W.A. (1987). "Entrepreneurship Education in the Nineties". *Journal of Business Venturing*, 2(3), 15-29.
- Mitchell, R. K. & Chesteen, S. A. (1995): Enhancing entrepreneurial expertise: Experiential
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Ed. Oxford University Press.
- pedagogy and the entrepreneurial expert script. *Simulation and Gaming*, 26(3): 288-306.
- Peña, I., Guerrero, M., González-Pernía J. (2014): Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2013. CISE Centro Internacional Santander Emprendimiento.
- Plaschka, G.R. y Welsch, H.P. (1990): Emerging Structures in Entrepreneurship Education: Curricula Designs and Strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3), 55-71.
- Review and Evaluation - Part 2. *Journal of European Industrial Training*, 18(11): 13-21.
- Robinson, P. & Haynes, M. (1991): Entrepreneurship education in America's major universities. *Entrepreneurship Theory and Practice* 15: 41-52.
- Salinas, F. & Osorio, L. (2012): "Emprendimiento y Economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 129-151.
- Schøtt, T. (2008): "Education, Training and Networking for Entrepreneurship in Denmark 2008- studied via Global Entrepreneurship Monitor", University of Southern Denmark, Centre for Entrepreneurship and Small Business Studies, Denmark
- Seguí-Mas, E., Sarrión-Viñes, F., Tormo-Carbó, G. & Oltra, V. (2013): "Estudio del emprendimiento académico bajo fórmulas de economía social: análisis de las spin-off universitarias cooperativas", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 78, 101-124.
- Senge, P. (1993): *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*, New York: Ed. Random House Business.

- Sexton, D.L. y Upton, N.B. (1987): Evaluation of an Innovative Approach to Teaching Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 25(1), 35-43.
- Solomon, G.T.; Weaver, K.M; y Fernald, L.W.; Jr. (1994): Pedagogical Methods of Teaching Entrepreneurship: An Historical Perspective. *Gaming and Simulation*, 25(3), 338-253.
- Timmons, J. (2003): Entrepreneurial thinking: can entrepreneurship be taught? Chicago, IL: Coleman Foundation White Paper Series, Coleman Foundation.
- Vesper, K. H. & Gartner, W. B. (1997): Measuring Progress in Entrepreneurship Education. *Journal of Business Venturing*, 12(5): 403-421.
- Vesper, K. H. & Gartner, W. B. (1999): *University Entrepreneurship Programs-1999*. Los
- Vesper, K. H. (1974): *Entrepreneurship Education - 1974*. Milwaukee, WI: Society for Entrepreneurship Research and Application.
- Vesper, K.H. y McMullen, W.E. (1988): Entrepreneurship: Today Courses, Tomorrow Degrees? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1), 7-13.
- Zeithaml, C.P. y Rice, G.H. (1987): Entrepreneurship/Small Business Education in American Universities". *Journal of Small Business Management*, 25(1), 44-50.